د.عبدالكريم أحمد جميل



تدريب وتنمية

الموارد البشرية

د.عبد الكريم أحمد جميل

الطبعة الأولى 2016



ISBN: 978-9957-580-72-8

المملكة الأردنية الهاشمية

رقم الإيداع في المكتبة الوطنية

2015/10/4927

658.3

إسم الكتاب:تدريب وتنمية الموارد البشرية

إسم المؤلف: عبدالكريم احمد جميل

الواصفات: الموارد البشرية//إدارة الأعمال/



الأردن- عمان

جوال: 962796296514

تلفاكس: 96264778770

ص.ب 520651 عمان 11152 الاردن

E-mail: dar_janadria@yahoo.com

المقدمة

إن التدريب يعرف بأنه تلك العملية المنظمة والمستمرة التي تكسب الفرد المعارف والمهارات والقدرات والاتجاهات والأفكار والآراء اللازمة لأداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد حاليا أو مستقبلا وذلك بهدف زيادة كفاءة العاملين للقيام بأعمالهم وبتالي زيادة كفاءة الوحدة أو المنظمة التي يعملون فيها تحقيقا للأهداف في أطار خدمه وتحقيق أهداف المجتمع، أن تتحدد العملية التدريبية بصورها وجوانبها المختلفة, فإذا فهم التدريب علي أنه اكتساب معلومات ومعارف فقط, تتشكل وفقا لذلك الأساليب والطرق التدريبية التي تستخدم لتحقيق هذه الحالة علي قياس ما حصله المتدرب من معلومات. إن التخطيط للعملية التدريبية لا بد أن يكون بمعرفة كيفيه إنشاء أنواع التخطيط له مستوياته حيث يوجد التخطيط للتدريب في المستوى القاعدي ثم المستوي القطاعي ومن التخطيط القطاعي يمكن وضع خطة التدريب علي المستوي القومي.

1. إن مفهوم التدريب لم يعد مفهوماً تقليدياً يقتصر على تنظيم الدورات التدريبية التقليدية ومنح شهادات الاجتياز، بل أصبح خياراً إستراتيجياً في منظومة استثمار وتنمية الموارد البشرية، وإن الإنسان لم يعد يطلق عليه اسم العامل أو الموظف، بل أصبح يطلق عليه اسم المورد البشري، ولذلك يعتبر الإنسان من أهم الموارد التي تقوم عليها صروح التنمية والبناء والتنوير في أي دولة وفي أي مكان فوق كوكب الأرض. ولقد تسابق العلماء في تخصصات مختلفة على تعظيم الإنسان، فأطلق

عليه الاقتصاديون اسم رأس المال البشري.. كما أطلق عليه المحاسبون اسم الأصول البشرية.. أما الإداريون فقد سموا الإنسان برأس المال الذكي أو رأس المال المبدع أو رأس المال المعرفي. وفي إطار هذه التعظيمات لقدرات الإنسان، فإن التدريب لم يعد مجرد حلقات دراسية تقليدية، بل هو استثمار كامل للثروة البشرية التي أضحت -بدون جدال- الثروة الحقيقية لكل الدول والشعوب وأصبح التدريب -تبعاً لذلك- في قلب التنمية الحقيقية الشاملة، سواء بالنسبة للقطاع الخاص أو القطاع العام أو القطاع الحكومي أو قطاع المنظمات غير الحكومية .NGOs نعرف جميعاً أن الثورة الصناعية في القرن الماضي أفرزت ما كان يعرف باسم العملية الإدارية التي تمخضت عنها طبقة جديدة في الإدارة وهي طبقة المديرين، إلا أننا في نهاية القرن العشرين نجد أن ثورة المعلومات أفرزت ثورة إدارية اتجهت نحو تغيير الأسلوب والمنهج التقليدي في إدارة المنظمات، وأصبح التركيز على الإنسان الكفء القادر على التعامل مع التغيرات والمستجدات والتطورات، بحيث يصبح الثابت الوحيد في عالم اليوم والغد هو "التغيير "وأصبحت الإدارة هي إدارة عمليات التغيير وصولاً إلى إدارة الجودة الشاملة .TQM إن القضية أكبر بكثير من مسألة ترقيع المشاكل القائمة بأسلوب الدورات التدريبية التقليدية، وإنما بلغ من التعقيد بحيث يحتاج إلى معالجة علمية وموضوعية تتمشى

مع متطلبات المرحلة التي نهيىء أنفسنا للدخول فيها على قـدم المساواة مع المؤسسات التي أخذت بمتطلبات الجـودة الشـاملة. وتعتمـد هـذه المنهجيـة الجديـدة لإدارة الجـودة الشـاملة عـلى العنصر البشري وتنميته وتطـويره بصـفة مسـتمرة، وتبعـاً لـذلك تطورت النظرة من الفرد المدير إلى المـدير القائـد، وأخـيراً المـدير ذي الكفاءة العالية في التـأثير عـلى عنـاصر البيئـة التـي يتعامـل معهـاHigh Value Manager ، وتحولـت القيـادة الإداريـة إلى القيادة الإستراتيجية.. وتحولت العملية الإدارية من التحسـين إلى استمرارية التحسين وعدم توقفه.. ومن الإدارة العادية إلى الإدارة الوقائية. إن منظمات الأمس التـي سـتبقى اليـوم وغـداً لابـد أن تسعى إلى تطوير وتوسيع أهدافها لتقابـل الغـد المجهـول، فهـي إذن تتغير من مؤسسات ذات أهداف واضحة وذات صفة كميـة ونشـاط نمطـي، إلى مؤسسـات ذات أهـداف متجـددة متنوعـة ومترامية لا تقتصر في نوعيتها على كم محدود، بـل قـد تتجـاوزه إلى نواح ومتطلبات غيركمية صعبة القيـاس. وهـذا هـو التحـدي الأخطر الذي تواجهه منظمات ومؤسسات المال والأعمال في دول العـالم الثالـث. وهنـا تـتجلى إطلالـة التـدريب كآليـة مسـتمرة للمواكبة والمواصلة ومواجهة التحديات. ولذلك يحتـل التـدريب مكانة بارزة في خطـط التنميـة التـي تصـممها الحكومـة. ورغـم أن التـدريب أصـبح لـه مفهـوم واضـح في الـدول المتقدمـة.. إلا أن مفهوم التـدريب في دول العـالم الثالـث يحتـاج إلى كثـير مـن

الإيضاح والتحديد. فكلنا نتفق على أن التدريب مهم، ولكن لم نقل، ما هو التدريب الذي نريده والذي نقصده!! هذا الكلام يرتبط بعدد من الأسئلة الهامة :هل القطاع الخاص هو المسؤول؟ هل الحكومة هي المسؤولة؟ هل كل هؤلاء مسؤولون عن التدريب؟! نحن للأسف ندور في فلك كل هذه الأسئلة، ولم نحسمها لأن الشك مازال يساورنا حتى الآن في أن التدريب هو العلاج الحقيقي لمشاكلنا. والسؤال الآن: هل هذه الجهات تستطيع أن تخرج قوافل من المتدربين القادرين على لجم الصيحات المتعالية التي تتهم التدريب بأنه المشكلة الحقيقية وراء عدم وجود كفاءات وكوادر ماهرة تستطيع أن تقوم بالعمل والأعمال بكفاءة؟ وهل نحتاج إلى مزيد من الوقت لجني ثمار التدريب، أم أن هناك أسباباً أخرى غير التدريب تلعب دوراً في عدم وجود كوادر فاعلة؟ ويجب أن نعترف بأن عملية تنمية مؤسسات المال والأعمال ليست مجرد عملية تدريب أو تغيير في أداء فرد أو مجموعة أفراد من مستوى معين إلى مستوى آخر، ولكن تنمية المنظمة عملية إحداث تغيير مقصود شامل لجميع العاملين في المنظمة وعلى مختلف مستوياتهم في اتجاه محدد نحو زيادة الكفاية والفاعلية للمنظمة في مواجهة مشاكل اليوم والغد. إن التدريب في دول النمور الآسيوية حقق شوطاً بعيداً من الفاعلية، ولقد بدأ التدريب يظهر في هذه الدول من خلال الحكومات، من خلال قيام القطاع الخاص بتوجيه جزء

من استثماراته في إنشاء معاهد متخصصة للتدريب، من خلال قيام الغرف التجارية في المساهمة في إزالة اللبس حول مفهوم التدريب. ليس هذا فقط هو الحل، ولكن الأهم من ذلك هو أن مراكز ومعاهد التدريب في دول النمور الآسيوية أخذت تكمل بعضها البعض، بعد أن اتفقت على الخطوط العريضة للتدريب الذي تحتاج إليه. والمفهوم الذي نقصده ليس التعريف الأكاديمي للتدريب، فالتعريف الأكاديمي هو التعريف النظري الذي يقول إن التدريب هو عملية تغيير في نمط تفكير وسلوك المتدرب في ضوء الاحتياجات والمشاكل الفعلية التي تواجه العمل. ولكن عملياً فإننا نحتاج إلى مفهوم يتحرك في الواقع، يتحرك فوق المشكلة ويجهز عليها، وهو الإشكالية التي مازالت تفرض علينا البحث عن حل لها. المشكلة الآن هي عدم توافر الكفاءة في المتدرب، بمعنى أن الهدف الأول والأساس من التدريب لم يتحقق. ولقد أسفر غياب عدم وجود مفهوم عام للتدريب عن أن برامج التدريب في مراكز التدريب القائمة غير فعالة.. مثلاً مراكز التدريب المهني لا تخرج كوادر مدربة تدريباً جيداً سواء في الطباعة أو التصوير أو الميكانيكا أو الكهرباء. إن خريجيها لا يعرفون جيداً تخصصاتهم لأنهم لم يتدربوا على مكائن حديثة .المؤسسات الصحفية -على سبيل المثال- لديها مكائن متقدمة، ولكن المراكز المهنية لديها مكائن قديمة، فكيف يستطيع المتدرب المتخرج في مراكز التدريب المهني أن يفيد

المؤسسات الصحفية؟!! إن بعض مراكز التدريب تهتم بالمظهر ولا تهتم بالجوهر، فترصد عناوين كبيرة لدورات تستغرق ثلاثة أيام، علماً بأن هذه العناوين تحتاج إلى سلسلة من الدورات التي تستغرق شهوراً وليس مجرد أيام ثلاثة.

إن العنصر البشري له أهميه كبرى في منظمات الأعمال وهو الذي يقود بدفع بقيه العناصر للمشروع وأهمها الموارد المالية وهو أيضا يمثل العنصر ألأساسي في أحداث التغيرات ألتنظيميه والتغيرات الضرورية لرفع الكفاءة والأداء في ألمنظمه. وعلي هذا المنطق أردنا أن نحدد في هذا المرجع كيفيه عمليه ألأعداد والتدريب في إدارة المواد البشرية فلقد أصبحت ألعمليه ألتدريبيه تمثل العنصر الحاسم في كفائه وفاعليه مختلف أنواع المنظمات علي اختلاف أحجامها وأنشطتها وأهدافها وطبيعة العمل داخل المنظمات المختلفة تتطلب أن تكون الموارد البشرية العاملة بها علي درجه عالية من الكفاءة في أداء العمل وإذا كان من سمات وفكر وممارسه العمل ألإداري أنهما يعكسان الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية السائدة في مختلف فترت تطورها فأن العالم يشهد ثوره علمية ونهضة تكنولوجيا حضارية واجتماعيه وسياسية وثقافية ضخمه تتسم بالإيقاع السريع. ومما لا شك فيه أن نظم ومناهج وبرامج التعليم الحالية وبطئ التغير والتطوير والتحديث فيما يجعلها غير قادرة علي نقل ومتابعه تكنولوجيا العصر ومتغيراته وبالتالي عدم قدرتها علي توفير احتياجات سوق العمل ومتطلباته المتغيرة حيث المعارف والمهارات والتقنية اللازمة.

المؤلف

الفصل الأول

تدريب الموارد البشرية

تعريف العملية التدريبية

لنا أن نعرض بعض التعاريف التي عرفت بها العملية التدريبية في الدراسات السابقة بأنها تلك العملية التي عن طريقها يمكن مساعدة العامل أيا كان مستواه في الحصول علي خبرات كافية في العمل الذي يمارسه في الوقت الحاضر أو الذي ينتظر أن يقوم به في المستقبل. أو أنها مجموعه من الأفعال التي تسمح بإعادة تأهيل الأفراد ليكونوا في حاله من ألاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من أجل أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية في أطار المؤسسة التي يعملون بها. ومن التعارف المتعارف عليها أنها أي نشاط مصمم لتحسين أداء شخص أخر في مجال محدد. والتدريب يعرف أيضا أنه مجموعة المواقف التي يمكن بها إكساب الأفراد مجموعه من المهارات التي تساعد في أداء عمل وظيفي معين وعادة ما يكون هذا العمل الوظيفي مهنه أو تخصصا في مهنه معينه. وأيضا هو العملية التي يمكن من خلالها مساعدة الأفراد المتدربين للحصول علي خبرات كافيه سواء في عملهم الحالي أو الذي ينتظر قيامهم به في المستقبل وذلك عن طريق تكوين وتنميه العادات المناسبة للتفكير والعمل واكتساب المهارات والمعرفة وتغير الاتجاهات. وهو عمليه اجتماعيه تراعي مصلحة الفرد وأهدافه وقدراته وتنميته في أطار أهداف ومصلحة المنظمة التي يعمل بها من جانب ومصلحة المجتمع الكبير الذي تنتمي إليه هذه المنظمة من جانب أخر.

هو نشاط منظم مستمر يركز علي الفرد لتحقيق تغيير معارفه ومهاراته وقدرته الفنية المقابلة لاحتياجات محدده في الأوضاع الراهنة و المستقبلية في ضوء متطلبات العمل الذي يقوم به ومتطلباته وتطلعاته المستقبلية لدوره في المجتمع.

الاحتياجات التدريبية هــي:

مجموعه من التغيرات أو الإضافات المطلوب أحـداثها في الجوانـب المعرفيـة والمهاريـة والانفعالية والسلوكية بالنسبة للمتدرب وذلك للتغلب علي المشاكل التي تعترض سـير العمل والإنتاج أو تعرقل سير السياسة العامة للمنظمة أو تحول دون تحقيق أهدافها ويمكن أن تعتبر الاحتياجات التدريبية بناءا علي ذلك الفرق بين مـا هـو مطلـوب مـن معرفه أو مهارات أو اتجاهات وبين ما هو موجود فعلا منها.

وذلـك في حـدود الإمكانيـات المتـوفرة ومـن مقارنـة ذلـك الفـرق يمكـن معرفـه نـوع التدريب المطلوب والأفراد الذين يوجه لهم.

إن التخطيط للتدريب ومعرفة كيفيه إنشاء أنواع التخطيط له مستوياته حيث يوجـد التخطـيط للتـدريب في المسـتوى القاعـدي ثـم المسـتوي القطـاعي ومـن التخطـيط القطاعي يمكن وضع خطة التدريب علي المستوي القومي.

1- مفهوم التدريب:

"التدريب عملية صقل وتنمية للمهارات في سياق معرفي ومنهجي وعلمي".

" نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفـراد بمجموعـة مـن المعلومـات و المهـارات التـي تؤدي إلى زيادة معدلات أدائهم".

"عملية مخططة ومنظمة ومستمرة لتنمية سلوكات واتجاهات الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء واكتسـاب الخـبرة، مـن خـلال توسـيع معـارفهم وصـقل مهـاراتهم

وقدراتهم عن طريق التحفيز المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتتفق مع طموحهم الشخصي، وذلك ضمن برنامج تخططه الإدارة مراعية فيها حاجياتهم وحاجات المنظمة وحاجات الدولة في المستقبل من أعمال".

2- أهمية التدريب:

للتدريب أهمية كبيرة لا يمكن حصرها إلا أننا سنحاول ذكر بعضها فيما يلي:

- إن نجاح المؤسسات مرتبط بالضرورة بتدريب الأفراد، فهو يعتبر وسيلة للتنمية الإقتصادية و الإزدهار الإجتماعي، والتأمين ضد البطالة و الشيخوخة وفقدان التوظيف وعدم ملائمة الفرد لعمله.

- منذ 1987 ظهرت معايير الإيزو (ISO) 9001، 9002، 9003، والتدريب هو احد العشرين عنصر الأولى التي تؤخذ بعين الإعتبار.

- إن الأفراد الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة يحتاجون إلى التهيئة المبدئية للقيام بأعباء الوظيفة التي سيشغلونها.

- الأفراد لا يقومون بعمل واحد ولا يمارسون مسؤولية واحدة فقط، بل ينتقلون بين عدة وظائف وعدة مسؤوليات خلال فترة عملهم، الشيء الذي يتطلب إعادة تدريبهم عند ترقيتهم و انتقالهم إلى وظائف أخرى.

- إن التطور التكنولوجي أو الآلي تواكبه تحسينات على عمليات الإنتاج، والذي أصبحت معه الإبداعية و الإبتكارية هي الصفة الغالبة في العمل،

وأصبح عامل اليوم مطالبا بأن يكون لديه قدر من المهارة لتأدية الكثير من الواجبات التكنولوجية المعقدة و الدقيقة، وهذا يتطلب تدريب الأفراد تبعا لذلك.

- بالنسبة للأفراد يعتبر التدريب وسيلة حوارية، يحسن الاتصالات بين الإطارات في مختلف الوظائف.

- وبالإضافة لكونه عاملا يساعد على تأقلم المؤسسة مع بيئتها، يساهم التدريب أيضا في الحفاظ على بقاء المؤسسة قادرة على المنافسة، حيث يعتبر مجالا مميزا يتحقق فيه التوافق الاجتماعي بل و عاملا منسقا بين الجانب الاجتماعي و الجانب الاقتصادي، حيث يلعب دورا أساسيا في تحقيق الرضا المهني للأفراد و في تحسين الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة.

- التغيير والإختلاف في دوافع الأفراد واتجاهاتهم، ومن ثم ما يقع من تطور في سلوكهم الإنتاجي، و الحاجة إلى أفراد متعددي المهارات، يجعل التدريب الهادف إلى تعديل السلوك وتطويره أمرا ضروريا.

- وتكمن أهمية التدريب في كونه يرمي إلى جذب المزيد من العمالة إلى سوق العمل و التشغيل حيث يزيد من الكفاءة المهنية والتقنية للعامل.

3- أهداف التدريب.

يمكننا التطرق لأهداف التدريب من خلال ثلاث محاور أساسية هي:

أ- أهداف خاصة بالمؤسسة:

الأهداف الإدارية: وتتمثل فيما يلي:

- تخفيف العبء على المشرفين: حيث يستغرق الإشراف و المتابعة وتصحيح الأخطاء للمتدربين أقل وقتا مقارنة مع غير المتدربين، كما تقل الحاجة إلى الإشراف عن قرب نظرا لعامل الثقة في مهارات قدرات المتدربين المكتسبة.

- تعزيز مرونة التنظيم وإستمراريته من خلال زيادة المعرفة المتخصصة و المهارة لدى الأفراد.

- العمل بمبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب من خلال إكتشاف الكفاءات.

الأهداف الإجرائية: ويمكن توضيحها في الآتي:

- الإستخدام الأمثل للموارد بإستغلال المهارات المكتسبة.

- التوافق الدائم بين مهارات وقدرات العاملين وبين التغيرات البيئية المستمرة و متطلبات الوظيفة، وإعداد الأفراد لوظائف أعلى في المسار الوظيفي.

- الإلتزام بالميزانية المقررة.

الأهداف الاقتصادية: تتمثل أهم الأهداف الاقتصادية في:

- زيادة الكفاية الإنتاجية، حيث يساهم التدريب من خلال زيادة مهارة الفرد في رفع الإنتاج وانخفاض التكاليف أي زيادة الكفاية الإنتاجية.

- زيادة المبيعات وتعظيم الأرباح.

- إيجاد حلول للمشاكل التي تعاني منها المؤسسة و تمكّنها المستمر من استعادة التوازن ومواصلة التقدم.

الأهداف الفنية: ويتعلق هذا النوع من الأهداف بكافة النواحي الفنية في المؤسسة لضمان سلامتها سواء كان ذلك بالنسبة للآلات والمعدات التي تستخدمها، أو بالنسبة للأفراد العاملين فيها، أو بالنسبة للمنتج. ومن أهم هذه الأهداف نجد:

- تخفيض تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها: تساعد برامج التدريب على تخفيض تكاليف الصيانة وإصلاح الآلات لأن تكوين العامل على طريقة الإنتاج المثلي تساعده على تقليل الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها نتيجة جهله بطريقة وأسلوب العمل على الآلة.

- التقليل من نسبة العادم أو التالف: يساهم التكوين في التقليل من نسبة العوادم والمواد التالفة، لأن العامل المكوّن يكون أقدر على إستخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبتين.

- يساهم في معالجة مشاكل العمل: إذ يساهم التكوين في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة، مثل حالات التغيب أو دوران العمل أو كثرة الشكاوي والتظلمات.

فالتدريب قد يؤدي إلى تغيير نظرة الفرد العامل وتحسين شعوره كما لمؤسسة بالشكل الذي يجعله أكثر إرتباطا بها، وأكثر إيمانا بسلوكها وسياستها و أهدافها.

ب- أهداف خاصة بالأفراد: وتتمثل فيمايلي:

- تحسين مستوى الأداء: وهذا بالنسبة للعاملين الجدد اللذين يحتاجون إلى تدريب على كيفية إنجاز لأعمال بكفاءة وبالنسبة للقدامى وذوي الخبرة من خلال التنمية الإدارية.

- تخفيض حوادث العمل: فأغلب الحوادث سببها عدم كفاءة الأفراد،كما أن التدريب يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادث نتيجة استيعاب العامل لطبيعة العمل و بذالك يعتبر التدريب صمام أمان يحيط العامل بحماية تعليمية، قواعد علمية وإرشادات عملية.

- معالجة مشاكل العمل: يساهم التدريب في تخفيض معدلات التغيب والشكاوي و التظلمات.

- النمو و الإرتقاء الشخصي: تمثل هذه الأهداف حجر الزاوية في موضوع التدريب و ترتبط بمشاعر الثقة بالذات، والشعور بالكفاءة الذاتية،وتحسين صورة الذات.

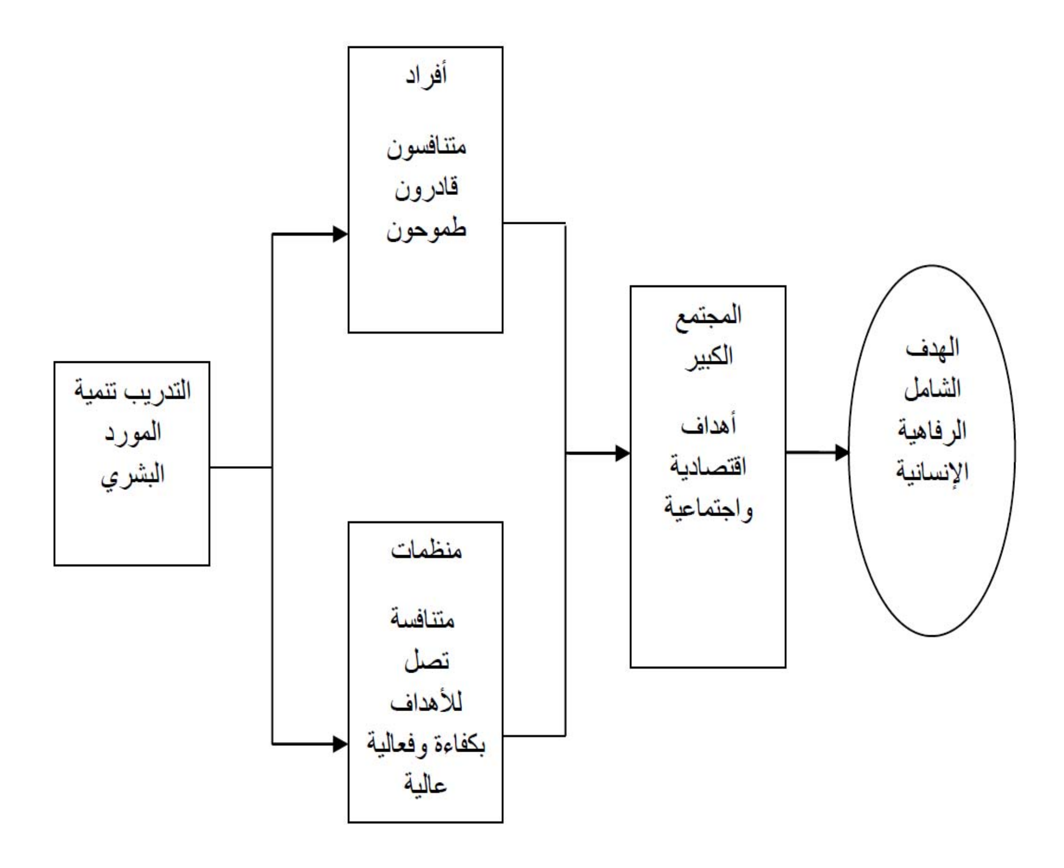
- تحسين المستوى الاجتماعي للعاملين: برفع كفاءتهم من خلال التدريب التي تضمن لهم فرص أفضل للكسب و شعورهم بأهميتهم بالنسبة للمؤسسة.

- رفع معنويات الأفراد: يؤدي رفع المهارات والمعرفة لدى الأفراد إلى ثقتهم و إستقرارهم النفسي، كما أن اهتمام المؤسسة بافرادها وبالعلاقات الإنسانية يرفع من الروح المعنوية لديهم.

- الإرتقاء بمستوى الأمان الوظيفي: أي يكون العمال أقل عرضة لإصابات و ضغوط العمل من خلال تطوير القدرات الفنية، السلوكية و العقلية للأفراد.

ج- أهداف خاصة بالدولة:

و يمكن تلخيص هذه الأهداف في الشكل التالي:



الشكل: مساهمة التدريب في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق تنمية القوى العاملة.

3- المراحل الأساسية للبرنامج التدريبي:

أ- تخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية: في أبسط العبارات يمكن تعريف الاحتياجات التدريبية بأنها "جملة التغيرات المطلوبة إحداثها في معارف ومهارات واتجاهات الأفراد، بقصد تطوير أدائهم والسيطرة على المشكلات التي تعترض الأداء والإنتاج ".[15] و هناك من يعرفها بأنها " مرحلة التخطيط لتصميم البرامج التدريبية بهدف تنمية وتطوير قدرات ومهارات واتجاهات وسلوك العاملين، وذلك لمواجهة التغيرات الحالية المتوقعة في مجال الأعمال لتحقيق أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية".

ب- تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي: ويقصد بهذه العملية تحديد المواصفات و المكونات المختلفة للعمل التدريبي حيث يؤدي تنفيذه إلى تحقيق الاحتياجات التدريبية.

ج- تنفيذ البرنامج التدريبي: في هذه المرحلة يتم إخراج البرنامج التدريبي إلى حيز الوجود، ويتوقف تنفيذه بنجاح على قدرة المنسق والمدربين ونوعية المتدربين، والظروف المادية وغير المادية التي تحيط بالبرنامج، وكذلك نوع البرنامج.

د- تقييم التدريب: كلمة تقييم تعني إعطاء الشيء قيمة أو إصدار حكم يحدد قيمته، أما مفهوم تقييم التدريب فقد وردت له عدة تعريفات في ثنايا أو أدبيات التدريب والإدارة، أجمعت على أن تقييم التدريب يهدف في النهاية إلى معرفة

مدى تحقيق التدريب لتطلعات المنظمة ورفع كفاءة عامليها. ومن بين التعريفات ما أشار إليه "كيركباتريك" "Kirkpatrick": "بأنه عملية تهدف إلى قياس فعالية وكفاءة الخطة التدريبية، ومقدار تحقيقها للأهداف المقررة وإبراز نواحي القوة والضعف فيها".وهناك من يعرفه "بأنه الإجراءات المتبعة التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها، ومدى تغير المتدربين من حيث ما أحدثه التدريب وأيضا كفاءة المدربين".

ثانيا: الإبداع في المنظمات:

1- مفهوم الابتكار والإبداع:

فالابتكار هو تفكير غير عادى وغير مقيد يقوم على الخيال والمبادرة والمرونة بهدف تطوير شيء قائم مثل سلعة أو تطوير نظام عمل في مجال معين ويأخذ الابتكار أيضاً شكل إعادة ترتيب أو تجميع وتنسيق وتكامل عناصر أو أفكار متفرقة لتكوين شيء مفيد أو أعلى كفاءة فهو نجاح يتحقق في ظل قيود قائمة. [19] أما الإبداع فأنه أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكنيكي لأنه لا يشمل تطوير السلع و العمليات المتعلقة بها وإعداد السوق فحسب بل يتعدى أيضا الآلات و المعدات وطرائق التصنيع و التحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب و الرضا عن العمل بما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.[20] يعرف مارلوك (Marlok) 1978, الإبداع - في الجانب النفسي- على أنه يتمثل في قدرة الفرد على إنتاج أفكار وأفعال أو معارف، وتعتبر جديدة وغير مألوفة للآخرين، وقد يكون نشاطاً خيالياً وإنتاجياً، أو أنه

صورة جديدة لخبرات قديمة أو ربط علاقات سابقة بمواقف جديدة، وكل ذلك ينبغي أن يكون لهدف معين ويأخذ طابعا علميا أوفينا أو أدبيا أو غيره.

ويرى جيلفورد 1957 أن الإبداع هو تنظيم عدد من القدرات العقلية البسيطة، وتختلف هذه التنظيمات فيما بينها باختلاف مجال الإبداع، وهذه القدرات هي الطلاقة الفكرية والمرونة التكيفية والأصالة والحساسية للمشكلات وإعادة التحديد، وهذه كلها تسمى عوامل التفكير الإبداعي.حتى يتضح مفهوم الإبداع يجب التمييز بينه وبين الابتكار، فهذا الأخير يعني القدرة على تطوير وتوليد أفكار جديدة مفيدة لحل المشكلات واستغلال الفرص أما الإبداع فهو تحويل تلك الأفكار إلى تطبيقات نافعة(منتجات وخدمات)، أي أن الابتكار هو مطلب مسبق للإبداع.

2- أنواع الابداع:

لقد حدد تايلور (Taylor, 2000) خمسة أنواع من الإبداع هي:

أ- الإبداع التعبيري: ويتميز بأن المبدعين لهم صفة التلقائية والحرية ويكون في مجال الأدب والفن والثقافة.

ب- الإبداع الفني: وهو التميز بكفاءة في عمل منتج ما. مثل الموهبة عند Antonio في إنتاج آلة الكمان Violin.

3- مراحل الإبداع:

قدم والاس (Wallas, 1926) أربعة مراحل تمر بها عملية الإبداع. وتعتبر مرحلتي التفريخ والإلهام مرحلتين خاصتين بهذه العملية دون غيرهما من

العمليات النفسية الأخرى، وهي على النحو التالي:

أ- مرحلة التحفيز: تتضمن هذه المرحلة كل ما يتعلمه الفرد المبتكر خلال حياته والخبرات التي اكتسبها حتى لو كانت عن طريق المحاولة والخطأ. ويمكن القول أن كل ما يتعلمه الفرد في حياته يمكن أن يفيد في عملية التفكير الإبداعي.

ب- مرحلة التفريخ: لا ينشغل الإنسان المبدع في هذه المرحلة بالمشكلة شعوريا، وتكون عملية التفكير في حالة من عدم النشاط الظاهري ولا يظهر أي تقدم نحو الحل أو الإنتاج الإبداعي. ويعمد المبدع إلى تحويل أنظاره عن المشكلة الرئيسية إلى أشياء أخرى بعد أن مر بمرحلة التحفيز، على أمل أن يهتدي إلى الحل النهائي مع مرور الزمن. وهناك افتراض لم يدعم بعد، يقول بأن المشكلة التي تشغل فكر المبتكر مدة طويلة تظل في حقيقة الأمر نشيطة في منطقة تحت الشعور بعد أن يتركها مؤقتاً، ومع أننا لا نعرف كيف يأتي الحل إلا أن الحل قادم ربما يأتي بعد الاستيقاظ من النوم أو أثناء ممارسة نشاط يومي.

ج- الإلهام: يظهر الحل في هذه المرحلة وكأنه جاء بشكل فجائي ومن بعيد، ويكون مصحوبا بحالات عاطفية من النشوة والارتياح. ومرحلة الإلهام ليست مرحلة منفصلة ومستقلة لوحدها، وإنما جاءت وليدة كل الجهود التي قام بها المبتكر خلال المراحل السابقة.

د- مرحلة التحقيق: يختبر المبدع في هذه المرحلة صحة وجودة ابتكاره من خلال تجريبه، وربما تجري في هذه المرحلة بعض التعديلات أو التغييرات على الإنتاج الإبداعي من أجل تحسينه وإظهاره بأجود صورة.

4- دور التدريب في تنمية القدرات الإبداعية:

أدت العوامل البيئية المتغيرة باستمرار إلى إرتباط أهداف المؤسسة المتمثلة في البقاء، التميز والقدرة على التنافس بتحقيق نتائج غير عادية من خلال إنتاج سلع و خدمات لا يمكن تقليدها أو يصعب ذالك، الأمر الذي يتطلب التدفق المستمر للأفكار الجديدة من خلال تحريك روح الإبداع و الابتكار،وهي العوامل التي ترتكز على عامل اكتساب المعرفة،ولا يمكن لهذا الأخير أن يقوم من دون الحرص على التدريب المستمر و الفعال، لأنه بمساعدة المتدربين على الوصول إلى أفكار جديدة في أعمالهم وحلول مبتكرة لمشكلاتهم وقرارات أكثر فعالية لتحقيق أهدافهم.

- الأساليب التدريبية المستعملة في تنمية القدرات الإبداعية

أ- أسلوب العصف الذهني: وهي الطريقة التي ابتكرها "Osborn " عام 1953 ومن بعده، ورغم أنها طريقة للتدريب الجماعي إلا أنها تصلح للتدريب الفردي أيضا. وتتكون جلسة العصف الذهني العادية من جماعة عددها يتراوح بين 6-12 يجلسون حول مائدة مستديرة وينتجون تلقائيا الأفكار التي ترتبط بحل مشكلة معينة.

ب- أسلوب التآلف بين الأشتات: هذه الطريقة تشبه طريقة العصف الذهني من حيث اشتراك الأفراد في توليد الأفكار الجديدة، غير أن هذه الطريقة لها طابعها الخاص، من حيث استعمال الكنايات والاستعارات و التماثلات والمجازات التي قد تكون شخصية، مباشرة، رمزية، أو خيالية. وهناك ثلاث نقاط يمكن عن طريقها تيسير هذا الأسلوب وهي:

- التناظر المباشر: اكتشاف مدى التشابه بين شيء ما وأشياء أخرى مألوفة بالنسبة للأفراد.

- التناظر الشخصي: أي التظاهر بأنك أنت المشكلة ذاتها لاكتشاف كيف ستفكر في الحلول.

- التناظر الرمزي: أي وضع تعبيرات مختصرة للمشكلة، ثم استخدام التناظر في العصف الذهني.

ج- التحليل المورفولوجي: يستهدف هذا الأسلوب مهارات الأفراد في إنتاج مجموعة كبيرة من التوافيق والتباديل الممكنة للعناصر التي تدخل في الشيء محل الدراسة، ويقوم هذا الأسلوب على تحليل المشكلة الى أبعادها الهامة ثم يتم تحليل كل بعد الى متغيراته الجزئية، بعد ذلك يمكننا انتاج مجموعة كبيرة من التوفبقات والتبديلات من خلال دمج هذه المتغيرات، وفي أغلب الأحيان تكون الكثير من هذه الحلول غير عملية، ولهذا فإن المجموعة تقوم بإختيار الحل الأمثل.

ثالثا: التغيير التنظيمي:

1- مفهوم التغيير التنظيمي: عرّفه "سكيبينز" "Skibbins" على أنه " الأسلوب الإداري لتحويل المنظمة إلى حالة بناء أفضل في مجال تطويرها المتوقع مستقبلا ".و " التغيير في أبسط صورة، يعني التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية، وبالتالي فالتغيير هو تلك العملية التي نتعلم فيها ونكتشف الأمور بصورة مستمرة". و "هو عبارة عن تغيير موجه و مقصود و هادف و واع يسعى للتكيف مع البيئة (الداخلية و الخارجية) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل." "لذلك فإن التغيير التنظيمي ببساطة ما هو إلا عملية تحسين وتطوير مخططة تطرأ على المنظمة على مستوى معين أو عدة مستويات، تهدف من خلالها لزيادة فعاليتها وضمان القدرة على مواجهة تحديات المحيط وتحقيق الأهداف المرجوة".

2- أهداف التغيير: أن أهداف المؤسسة من التغيير تتمثل في:

- الارتقاء بمستوى الأداء.
- تقليل معدلات الدوران الوظيفي.
- تطوير الموارد البشرية والمادية.
- ترشيد النفقات.

- تحديد وتطوير أنماط السلوك في المنظمات.

- تحقيق درجة عالية من التعاون.

- التجديد في مكان العمل.

- إيجاد التوازن مع البيئة المحيطة.

- استخدام الأسلوب العلمي لحل المشكلات.

3- مجالات التغيير: و أهم هذه المجالات هي:

التغيير الاستراتيجي: يحدث التغيير في هذا المجال على استراتيجيات المنظمة بما فيها الإستراتيجية الكلية للمنظمة، استراتيجيات الإدارات الفرعية والاستراتيجيات الوظيفية.

التغيير الهيكلي: يتمثل في تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة، وأيضاً هياكل الإدارات الفرعية وتوزيع الوظائف، كما يشمل مصادر اتخاذ القرارات

التغيير التكنولوجي: إدخال وسائل إنتاج حديثة أو تغيير طرق وخطوط الإنتاج، أو باقتناء وسائل وتقنيات الاتصال الجديدة.

التغيير الإنساني: يعني التغيير الإنساني تغيير الأفراد القائمين بالعمل ويأخذ شكلين:

- تغيير الأفراد بالاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم في محلهم.

- التغيير النوعي للأفراد، وذلك برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم وقيمهم وكل الجوانب السيكولوجية في العمل والشكل التالي يوضح تداخل مجالات التغيير:

4- مراحل التغيير التنظيمي: تعرّض العديد من الباحثين والمتخصصين إلى عرض المراحل التي يمر عبرها التغيير التنظيمي كلٌّ حسب فلسفته، وذلك بعد المحاولة الأولى والرائدة لـ"كيرت لوين" "Kurt Lewin" التي قدمها سنة 1951، حيث بين أن أي تغيير يمر بثلاث مراحل هي:

أ- الإذابة (التهيئة والإعداد): من أجل عملية تغيير مثمرة يجب تهيئة الأطراف المعنية، لأن التغيير المخطط لن يكون له حظوظا في النجاح على المدى الطويل في حالة ما إذا كانت المبادئ الأساسية له غير واضحة، حيث يجب علينا تحديد الأماكن التي يبدأ منها التغيير والأوقات المناسبة لذلك و كذالك محاولة إثارة ذهن الأفراد و الجماعات بضرورة الحاجة للتغيير، وتكون الإذابة للقيم القديمة والعادات والمعتقدات والهيكلة التي تقوم عليها المنظمة، ومن الممارسات التي يتم استخدامها لإذابة الجليد في هذه المرحلة، الضغط للتخلص من السلوكيات الحالية، ويؤكد "شين" "Schein" على ضرورة إذابة الجليد أي الوضع القائم، من خلال التخلص من القيم والاتجاهات والسلوك الحالي، ثم على الإدارة العمل لإيجاد الدافعية والاستعداد والرغبة لعمل

شيء جديـد والتوصـل إلى عـدم جـدوى الأسـاليب القديمـة المطبقـة لإنجـاز الأعمال.

ب- التغيير: تتضمن هذه المرحلة اختيار بعض الأساليب التي يمكن استخدامها في وضع التغيير المطلوب وذلك عن طريق تطبيق أسلوب أو برنـامج مـا، حيـث أنه من الممكن أن يكون هـذا التغيـير إمـا تنظيميـا أو تقنيـا أو موجهـا نحـو الأفراد أو مجموعة معينـة مـن هـذه الفئـات، وهنـا يـتم إدخـال التغيـيرات اللازمة داخل النظام و تطبقهـا أو تحقيقهـا في الواقـع، و هـذه هـي المرحلـة التي فيها يجب على المسيرين الوصـول عـلى ملامسـة الأهـداف التنظيميـة و قيم المنظمة، و كل عملية التغيير تقوم بتشخيص دقيق للمشكل و بعد ذلك تقوم بعملية تحليل دقيق لكل الاحتمالات الممكنة للحل و المؤثرة على نتائج هذا التغيير

ج- التجميد: وتعني هذه المرحلة محاولة المنظمة بناء درجـة عاليـة مـن الالتـزام للأفراد نحو الإستراتيجية الجديدة دون خلق أي نوع من المقاومة، وهنـا يـتم التعزيز اللازم للتغيير بحيث تصبح الاتجاهات والمهـارات والمعـارف والأنمـاط السلوكية الجديدة ثابتة وراسخة من خلال ما تم إكسابه للأفـراد العـاملين في مرحلة التغيير.

5- مقاومة التغيير: مقاومة التغيـير تعنـي امتنـاع الأفـراد عـن التغيـير أو عدم الإمتثـال لـه بالدرجـة المناسـبة والركـون إلى المحافظـة عـلى الوضـع القائم، وفي هذا السـياق يقـول الأعرجـي (1995) أن المقاومـة قـد تأخـذ شكلا أخر وذلك بأن يقوم الأفراد بإجراءات مناقضة لعملية التغيير، وهذه

المقاومة قد لا تكون سلبية في اغلب الأحيان، وتتمثل ايجابية المقاومة في سلبية التغيير بمعنى أن الفوائد المحصلة منه اقل من التكاليف المدفوعة، وعدم الامتثال له يكـون في صالح الإدارة. أما سلبية المقاومة فتكمن عندما تكون نتائج التغيير ايجابية و مرددوهـا على الموظف والمنظمة كبيرين مقارنة بالتكاليف.

أ- دوافع مقاومة التغيير: من أهم دوافع مقاومة الأفراد للتغيير نذكر مايلي:

الدافع التنظيمي: ويشير إلى ضعف الاتصال والتنسيق بين العـاملين والجهـة المسـؤولة عن عملية التغيير وكذلك عدم معرفة العاملين للتعليمات والإجراءات الخاصـة بتنفيـذ عملية التغيير، وتحول مراكز اتخاذ القرارات والمراكـز الوظيفيـة فضـلا عـن ضـعف في الاستعداد التنظيمي لعملية التغيير من حيث الوقت والمـال و كـذلك غمـوض النتـائج النهائية لعملية التغيير مما يؤدي إلى مقاومة من قبل العاملين في المنظمة.

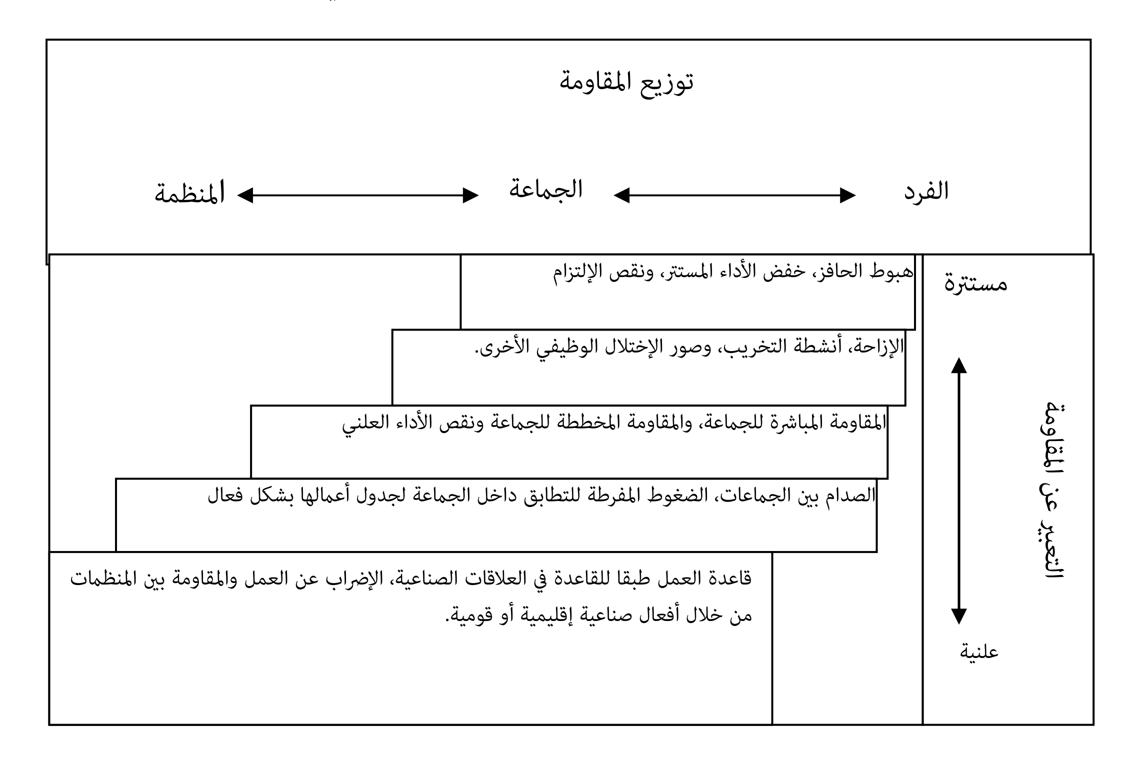
الدافع الموضوعي: يقصد به سوء في إدراك العاملين لأهمية التغيـير واعتقـادهم بعـدم وجود جدوى القيام بعملية التغيير في الوقت الحاضر والخوف من نتائجه السلبية.

الدافع الاجتماعي: يشير هذا الـدافع إلى رغبـة العامـل في البقـاء مـع العـاملين الـذين يعمل معهم وتكون الجماعات هي معايير لإشـباع حاجـات اجتماعيـة، ونتيجـة لعـدم رغبة العاملين في فقدان هذه العلاقات فأنهم يقاومون التغيير المقترح.

الدافع الاقتصادي: يقصد به خوفهم من الخسائر المالية التي يسببها عملية التغيير من فقدان وظائفهم والامتيازات الأخرى التي يتمتعون بها.

الدافع الثقافي: يقصد به رغبتهم بالحفاظ على نمط الابتكارات والاكتشافات في المنظمة والتي يؤمن بها العاملون لكونها أثبتت بصورة كافية مدى صحتها وصدقها.

ب- أشكال مقاومة التغيير: قد يعبر عن المقاومة على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، كما قد تكون خفية أو معلنة والشكل التالي يوضح ذلك:



الشكل : أشكال التعبير عن المقاومة

ج- كيفية التغلب على مقاومة التغيير: إن تغلّب المؤسسة على مقاومة التغيير من شأنه أن يؤدي إلى إنجاح عملية التغيير، وذلك مرتبط بتوقّع المقاومة، أسبابها، وتحديد أهم الطرق والأدوات للتغلّب عليها. والجدول التالي يبين ذلك:

جدول: طرق معالجة مقاومة التغيير

الأسلوب	المواقف التي يستخدم فيها	المزايا	العيوب
الإعـــلام والإتصال	حيـــثما لا تتـــوافر المعلومـات أو عنـدما تكـون المعلومـات غـير دقيقة التحليل	حالمـا يقتنـع النـاس بـــالتغيير فـــإنهم سيساعدون في تنفيذه	من الممكن أن يسـتغرق وقتا طويلا إذا كان عـدد الأفراد المعنيين بالتغيير كبيرا
المشـاركة والإرتباط	عنـدما لا تتـوافر عنـد المبـــادرين بـــالتغيير المعلومـــات التـــي يحتاجونهـا لتخطـيط التغيير ويكون للآخرين	سيكون المشاركون ملزمين بتنفيذ التغيير ويــتم تضــمين كــل المعلومات ذات العلاقة	مــن الممكــن أن يكــون مضـيعة للوقـت إذا مـا قام المشاركون بتخطـيط تغيــير لا يــتلائم مــع الحاجة

	قوة كبيرة للمقاومة	التي يملكونها في خطة التغيير	
التسهيل والدعم	المواقف التي يقاوم الناس التغيير فيها بسبب مشكلات التكيف	لا يوجد أسلوب سواء لمعالجة مشكلات التكيف	من الممكن أن يأخذ وقتا أطول ومكلفا مع احتمال فشله
التفاوض والإتفاق	عندما يتعرض شخص أو جماعة للخسارة من جراء التغيير ويكون لهذه الجماعة قوة المقاومة	طريقة سهلة نسبيا لتفادي قدر كبير من المقاومة	من الممكن أن يكون مكلفا خاصة في الحالات التي ينبه فيها الآخرين إلى التفاوض للمواكبة (المسايرة)
التحكم والإستمالة	حينما تفشل الوسائل الأخرى أو تكون عالية التكلفة	من الممكن أن يكون حلا عاملا وغير مكلف نسبيا	من الممكن أن يحدث مشكلات في المستقبل عندما يخس الناس بأنهم

		لمشـــكلات مقاومـــة التغيير	يستغلون أو يحاورون
الترهيـب الصريـح والضمني	عنـدما تكـون هنـاك حاجة للإسراع بـالتغيير وتتـــوافر للأشـــخاص الذين يسـعون للتغيـير سلطة واسعة	سريـع ويمكـن التغلـب على أي نوع مـن أنـواع المقاومة	ممكن أن تحفه المخاطر إذا مـــا أدى إلى إثـــارة النـاس عـلى مـن يبـادر بالتغيير

6- دور التدريب في العملية التغييرية: يؤكد "شين"shein" على ضرورة تغيـير الوضـع الحالي من خلال التخلص من القيم والإتجاهات والسـلوكات الحاليـة، ثـم العمـل عـلى إيجاد الدافعية والإستعداد (مهـارات، معـارف، سـلوكات) جديـدة لإحـداث التغيـيرات المطلوبـة، وقـد دعمـه في ذلـك كـل مـن "شـارمرهورن و تشـابيل" "chappell" "schermerhorn" حيـث يريـا بـأن التغيـير يكـون في كثـير مـن الأحيـان في المهـارات والسلوكات والإتجاهات فقط.

أ-   دور التدريب في تغيير السلوك:

تدريب الحساسية: في الصيغة الأولى لتدريب الحساسية نجد المدرب (لمدة ساعتين من الفترة التدريبية) لا يتدخل ولا يزود الأفراد بأي معلومات، في هذه الفترة يحاول المتدربون اكتشاف ما الذي يجري حولهم، وما هو المقصود بالتحديد من هذا الموقف، بعد ذلك يتدخل المدرب ويُعَرِف الجماعة بنفسه ويبدي شعوره تجاه الجماعة ثم يطلب من المتدربين إبداء رأيهم في أحد الأعضاء، وليكن العنصر (أ) مثلا، فيسمع الفرد (أ) أراء الآخرين فيه، ثم تنتقل المجموعة إلى إبداء رأيها في الفرد (ب)، ثم الفرد (ج) ثم هكذا إلى أخر فرد في المجموعة، الغرض من ذلك هو أن تتاح للمتدرب الفرصة للتعرف على نقاط القوة و الضعف لديه كما يراها باقي المتدربين، وبعد ذلك يقوم كل متدرب بعرض مشكلة من المشكلات التي تواجهه ويسمع نصائح المجموعة في الكيفية التي يجب أن يواجه بها الفرد هذه المشكلة، وأخيرا يعرض كل متدرب الخبرات التي أكتسبها في هذا البرنامج التدريبي، وكيف يستطيع التعامل مع المشكلات والموافق التي تقابله في حياته اليومية.

بناء الفريق: ينطلق هذا الأسلوب من تركيز السلوك التنظيمي على جماعات العمل بدلا من الفرد، و يستهدف زيادة فعالية جماعات العمل عن طريق تحسين علاقات العمل وتوضيح أدوار العاملين، ويمكن أن يأخذ شكل مجموعات الزملاء في العمل أو أي جماعة أخرى لا تتشكل بالضرورة من الزملاء في العمل، كما يعمل هذا الأسلوب على تنمية وتغيير ثقافة وقيم الأعضاء المشاركين عن طريق تعريفه لخبرات علمية ونظرية بشكل ينعكس إيجابيا على

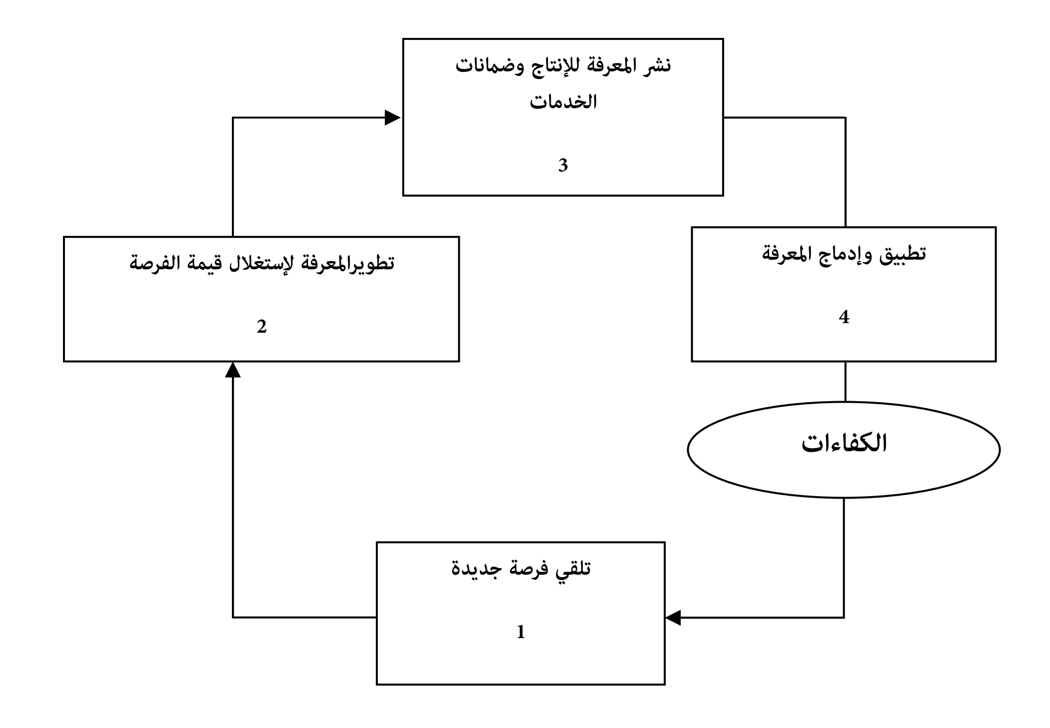
سلوكهم وتعاملهم أثناء العمل، ومـن هـذا الأسـلوب يلاحـظ أن أهـم حـافز للفـرد في مجال عمله هو انتماؤه إلى جماعة العمل، مما يعمل على تعزيز الاتجاهات السـلوكية الإيجابية. ويعتبر النمـوذج العـام الـذي قدمـه (Baker) ملخصـا جيـدا لطريقـة بنـاء الفريق.

الدراسات الميدانية وبحوث العمل: تعد الدراسات الميدانية أحـد الأسـاليب الضروريـة لإحداث التطوير التنظيمي مـن خـلال دراسـات المسـح الاجتماعـي الشـامل بطريقـة العينة أو دراسة الحالة، أو من خلال أسلوب تحليل النظم التي توفر للإدارة مزيدا من المعلومات التي تساعد في تحديد المشكلات وصياغة البدائل وإختيار البديل الأنسـب، فضلا عن التعرف على رأى العاملين في نمط الإشراف والقيادة الإدارية.

النموذج السلوكي: هذا النموذج يعتمد عـلى نظريـة الـتعلم بالملاحظـة والتقليـد ويمـر التدريب هنا بتعريض الدارسين لصورة نموذجية للأداء وتنفيذ عملية معينة يقـوم بهـا هؤلاء الدراسيين في الواقع مع توضيح الخطوات المتبعة لها بصورة منطقية. ويعد هذا النموذج أحـد الـنماذج المسـتخدمة في مجـال تعـديل السـلوك ويهـدف إمـا لإكسـاب المتدربين أنماط ومهارات سلوكية جديدة أو تصحيح النمط السـلوكي الحـالي وتحسـينه وزيادة فعاليته ولعل مهارات التعامل الإيجابي مع الآخرين والتأثير فيهم أصدق مثـال عن هذه المهارات، فكل الموارد البشرية تحتاج لهذه المهارات السلوكية، ولكن يحتاجها بشكل خاص كل شخص له إحتكاك مباشر و مستمر مع الجمهور كمندوب المبيعـات، رجل استعلامات...الخ

ب- دور التدريب في تنمية معارف الأفراد:

تعتبر المعرفة أهم مخرجات التدريب الذي تظهر فعاليتـه بتحويلهـا إلى أرض الواقـع، وتم إظهار العلاقة بين المعرفة والتدريب من خلال دورة التدريب في المنظمة كما يلي:



الشكل: دورة التدريب في المنظمة من خلال تنمية المعارف

يتضح من المخطط أعلاه العلاقة بين النظام التدريبي والنظام البيئي الذي يطرح فرصا تسعى المنظمة لاقتناصها مما يتطلب تطوير المعرفة، وإيصـالها إلى الأفـراد مـن خـلال النشاط التدريبي، ويؤدي تطبيق المعرفة وإدماجها إلى التحسين الفعلي للكفاءات.

التدريب على المشاركة: ينطلق هذا الأسلوب من تركيز السلوك التنظيمي على جماعات العمل بدلا من الفرد، ويستهدف زيادة فعالية جماعات العمل عن طريق تحسين علاقات العمل وتوضيح أدوار العاملين، ويمكن أن يأخذ شكل مجموعات الزملاء في العمل أو أي جماعة أخرى لا تتشكل بالضرورة من الزملاء في العمل. و تمر عملية التدريب على حل المشاكل من خلال فرق العمل من خلال المراحل التالية:

- نظرة عامة و مقدمة: يتم تدريب العاملين في مجموعات صغيرة و تتكون كل مجموعة من 4 إلى 8 أفراد و كل فريق سيتم تدريبه للتعامل مع عملية معينة تم تحديدها بطرق علمية، فقد تكون نتيجة لجلسة العصف الذهني مع المديرين التنفيذيين بالمؤسسة أو نتيجة لظهور المشكلة أثناء عملية التقويم التنظيمي أو نتيجة شكاوى العملاء.

- جمع المعلومات: و هنا يتعلم المتدربون استخدام خريطة التدفق برموز لغرض إثارة الأفكار للمعلومات التي قد تمكنهم من تحديد معيار كمي لأداء العملية الحالية و تحديد أهداف قيمة لتحسين العملية و في مثل هذه الجلسات تظهر الخبرة المتخصصة لكل متدرب، و باستكمال هذا الجزء من التدريب سيكون كل فريق عمل قادر على جمع و تلخيص المعلومات البحثية و تجهيزها استعدادا للجلسة التالية.

- التحليل و التفسير: و هنا نجد أنه تم جمع المعلومات منذ مراجعة آخر جلسة تدريب، و يتعلم المشاركون المهارات التي تمكنهم من استخلاص المعلومات و الاستفادة منها، و يشتمل ذلك على تطبيق البيانات بأسلوب بسيط في استخدام

الخرائط البيانية مثل خريطة باريتو و غيرها من الأدوات التي يمكن أن تساعد في حل المشكلات بشكل علمي.

- تقويم و عرض النتائج: حيث يركز على الأمور التي حقق فيها أعضاء فريق العمل نتائج جيدة و هنا يتم مراجعة نتائج تحليل و تفسير البيانات من جانب المنسق، كما يتم إعداد ملخص بالتوصيات لعرضها أثناء الاجتماع القادم للمجلس الاستشاري، و يجب أن نتذكر بأن هذا العرض يعتبر بمثابة خطوة لإعداد المشاركين ليكونوا قادرين على تسويق أفكارهم.

- المتابعة: تمثل المتابعة الجزء الخامس من عملية التدريب، حتى و لو كانت التجربة غير سارة إلى حد كبير أو ذات قيمة، إلا أن كل عضو في الجلسة يتعلم كيف يتغلب على الصعوبات أو المشاكل التي قد تظهر مرة ثانية.

التدريب لغرض تمكين العاملين:

التعلم من خلال القائد: ينطوي أغلب عمل القائد على تعليم مرؤوسيه وتنمية مهاراتهم وإكسابهم القدرة على تحقيق أهداف المنظمة، ولتحقيق ذلك تتوفر لديه الكثير من الأساليب والوسائل إلا أن أبرزها

- إعطاء المرؤوسين تكليفات بمهام تثير التحدي، فيبذلون فيها الكثير من الجهد مما يدفعهم إلى ما وراء قدراتهم، وهذا ما يعرف بالتعليم عن طريق المهام الخاصة.

- السماح للمرؤوسين بالإخفاق والفشل أحيانا لأن ذلك يعزز من أحلامهـم في التطـور والنمو، أما المعاقبة على كل خطأ يرتكب فيجعل المرؤوسين يهابون تجريـب أفكـارهم لاكتساب خبرات جديدة.

- توفير تغذية مرتدة للمرؤوسين عن مستوى إنجازهم، وذلك بتعريفهم بنقاط قـوتهم وضعفهم وربطها بطموحاتهم الشخصـية والمهنيـة مـما يشـجعهم عـلى تـدعيم الأولى ومعالجة الثانية.

- القدوة الحسنة في أقواله وأفعاله وضرب المثل والسلوك الرمزي، إذ هي خـير وسـيلة للتعليم بدل الوعظ والإرشاد المثير للسخرية والملل؛

- ممارسة التدريب الخصوصي Coaching والذي يعني مرافقة المرؤوس الـذي يحتـاج إلى المساعدة ليعرف ما يجب أن يغير أو يكتسب (اتجاهات، سلوكيات، مهارات)، مـن ثم يقترح القائد وبالاتفاق مع المرؤوس خطة أو طريقة للتغيير و متابعة تنفيذها.

- التزويد الدائم للمرؤوسين بالمعلومات عن استراتيجيات وسياسات وأهداف المنظمة.

نموذج "أوكلاند" "Oakland": يقترح "أوكلانـد" "Oakland "2001 نموذجـا للتـدريب لغرض تمكين العاملين ويمكن تصوير مكوناته من خلال النقاط التالية:

- التقييم: للموقف وتحديد الهدف.
- التخطيط: لإنجاز تلك الأهداف.

- التنفيذ: لتلك الخطط.
- التدقيق: لمدى انجاز تلك الأهداف.
- التصحيح: للإنحرافات إذا كانت الأهداف لم تنجز.

ويجب أن يرافق ذلك تدريب على إدارة المشروع، أساليب التخطيط، مهارات التنظيم، القدرة على المراقبة، أساليب حل المشاكل...الخ، كما يؤكد النموذج على القيام بالتدريب، ثم التدريب، ثم إعادة التدريب، والفكرة في ذلك أن هذه العملية لا نهاية لها وهي تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في تمكين العاملين، وان هناك دائما ما يمكن تحسينه في الفرد وزيادة تمكينه.

التدريب والتعلم في إكتساب المعرفة: من التقنيات التي تم اختبارها وخاصة للتدريب على الأمور الإجرائية النقاط التالية:

-السرد: هو أقل أشكال التدريب تأثيرا وخاصة إذا كان هناك الكثير من المواد، لأن الإخبار يتطلب درجة عالية من الحث والالتزام من المتعلم ليستطيع الجلوس والاستماع بحرص إلى كل ما يتم ذكره، كما انه يتطلب مستوى عال من مهارات التفسير لفهم ما يتم وصفه من أشياء أو أحداث يصعب على المقدم وصفها بالكلمات وحدها.

-التوضيح: يزيد من القدرة على التعلم، فمثلا إذا قام شخص ما بوصف آلة كاتبة فإن أفضل الوسائل البصرية التي يقوم باستخدامها هي الآلة الكاتبة نفسها، حيث أنها تعمل كوسيلة توضيحية ويمكن للمعلم الذي يقوم بشرح الأجزاء المكونة لها من القيام بذلك في موقعها الأصلي.

-التطبيق العلمي: بعد أن يتم الشرح الشفهي والمرئي لموضوع العلـم، يجـب أن يقـوم المتعلم بأداء العملية وتطبيق ما تم تعلمه، وقد يعتمـد هـذا النشـاط عـلى الموضـوع المطروح للمناقشـة وقـد يكـون اسـتكمالا إجـزاء معينـة مـن الـدرس، ويظـل المـدرب موجودا عند التطبيق العملي للمهارات في نشاط التدريب،حيث انـه في هـذه المرحلـة يراقـب التطـورات في مهـارات الأفـراد ويقـوم بالتصـحيحات والإرشـادات اللازمـة مـع التقدم في النشاط.

النتائج والتوصيات:

1- النتائج:

- المنظمات أنظمة مفتوحة على بيئتها تؤثر فيها وتتأثر بها، وهذا ما يجعل من التغيير التنظيمي ظاهرة حتمية تخضع لها كل المنظمات مهما كان نوعها.

- لا يمكن للمنظمات أن تتجنب التغيير لذا وجب عليها قيادته، وذلك من خلال إتبـاع مجموعة من المراحل التي تكمل إحداها الأخـرى و باسـتعمال أسـلوب معـين تختـاره المنظمة حسب إمكانياتها وإستراتيجيتها.

- إن مجرد طرح أي فكرة بخصوص التغيير و التجديد بين الأفراد في المـنظمات غالبا ما يجد الفرد نفسه أمام المقاومة و هذا أمر طبيعـي خاصـة إذا لم تتـوفر المعلومات الكافية حول هذه العملية مما يـنجم عليـه سـوء الفهـم و الخـوف مـن هـذا التغيـير الـذي قـد يكـون تهديـدا لمراكـزهم و سـلطاتهم و هـذه

المقاومة قد تنتهي بالرفض و المعارضة إذا لم يدرك المخططون للتغيير ذلك.

- مهما كان نوع التغيير و المدخل الذي تنتهجه المنظمة فإنه لابد أن يؤثر على الأفـراد العاملين فيها كما أنهم يؤثرون فيه و يظهر ذلك من خلال تطوير اتجاهاتهم و قيمهم و سلوكاتهم و تنمية مهاراتهم و معارفهم مـما يـؤدي إلى رفـع أدائهـم و مـن ثـم أداء المنظمة، و هذا يتحقق من خلال إعـتماد المنظمـة عـلى إسـتراتيجية تـدريب وتطـوير المورد البشري، عن طريق توفير برامج تدريبية تتوافق مع احتياجاتها.

- التدريب نشاط استراتيجي داخل المنظمات والاهتمام به يزداد يوما بعد يوم، وكلـما كان فعالا ومستمرا كانت نتائجه كبـيرة عـلى معـارف ومهـارات وسـلوك الأفـراد وأداء وفعالية المنظمة ككل.

- العملية التدريبية تمر بمجموعة من المراحل تبدأ بتحديد الإحيياجات وتمـر بتصـميم وتنفيذ البرنامج وفي الأخير تقييمه من خلال مجموعة من الاستراتيجيات.

- المؤسسات اليوم ملزمة بإنتهاج أساليب وطرق علمية مـن أجـل الإسـتغلال العقـلاني للمـوارد البشريـة و الامكانيـات التـي تتمتـع بهـا، وذلـك مـن خـلال تفجـير القـدرات الابداعية والابتكارية لهم.

- للتدريب دور مهم وكبير في تنمية القدرات الابداعية والابتكارية للأفراد وذلك من خلال البرامج التدريبية المتخصصة في ذلك.

2- التوصيات:

- لكي تكون عملية التغيير أكثر فعالية و سهولة وجب أن تكون العملية الاتصالية المرافقة لها على قدر كبير من الفعالية أيضا.

- ولكي تزيد المنظمة من وعي الأفراد بأهمية التغيير وضرورته، وجب عليها توسيع عملية المشاركة، والتحفيز المادي والمعنوي.

- لكي تكون العملية التدريبية ذات فعالية كبيرة وجب الاهتمام بجميع الخطوات التي تمر بها البرامج المسطرة من تحديد الاحتياجات وصولا الى مرحلة التقييم.

- تحقيق التميز الدائم يرتبط بالموارد البشرية ذات القدرات الذهنية والإبداعية التي تبقى كامنة ما لم يتم تحريكها وتنشيطها واستغلالها أحسن استغلال من خلال تفعيل النشاط التدريبي.

أهمية التدريب من نواحي العمل الجماعي التطبيقي:

إن علمية التدريب لا يمكن أن تخلق الإنسان الواعي المتفتح ولكنها فرصه ذهبيه تتيح للأفراد الانتقال من مستواهم الحالي إلي مستوى أفضل بشرط أن تتوافر لدي المتدرب عناصر القدرة والرغبة في التعلم مع الغير.

وتتضح أهميه التدريب من النقاط التالية:

1- يساهم التدريب في رفع مستوي كفاءة الإنتاج كما ونوعا عن طريق زيادة مهارات الأفراد.

2- يساهم التدريب في تقليل الحاجة إلي الإشراف المباشر, فالشخص المـدرب يسـتطيع السيطرة علي نفسه.

3 - يساهم التدريب في العمل علي تخفيض معدل حدوث الحوادث وإصابات العمل.

4 - يساهم التدريب في تكوين اتجاهات عمل ايجابية.

5- يعمل المتدرب علي تحقيق الاستقرار والمرونة في أعمال المنظمة.

6- يساهم التدريب في تحقيق الروح المعنوية لدي أفراد قوي العمـل حيـث أن الفـرد الذي يشعر بزيـادة قدراتـه ومعارفـه ومهاراتـه يزيـد شـعوره بـالأمن والاسـتقرار مـما يساعده في ارتفاع معدل إنتاجه مما يترتب عليه زيـادة مكاسـبه ويقلـل مـن معـدلات الغياب ودوران العمل لديه كل هذا يساهم في رفع الروح المعنوية مـما يحقـق كفائـه وفاعليه الأداء بـالمنظمة.

تقسيم التدريب:

وفقا للأساس الأول أي وفقا لنوعية المتدربين يصبح هناك الأنواع التالية من التدريب:

1- تدريب العمال.

2- تدريب المشرفين.

3- تدريب الموظفين.

4- تدريب القيادات الإدارية.

وهذا ينقسم بدوره إلى إدارة عليا وإدارة وسطي وتدريب أشرافي أما إذا تم تقسيم التدريب علي أساس الوقت الذي يتم فيه بالنسبة للالتحاق بالوظيفة يكون هناك:

1- التدريب قبل الخدمة.

2- التدريب أثناء العمل أو الخدمة.

إذا قسم التدريب علي أساس الغرض منه فيكون هناك:

1.التدريب لتجديد المعلوت: حيث إن بقاء الموظف لمزاولة عمل معين ولمدة طويلة قد يؤدي إلى نوع من الجمود والعزلة.

2. تدريب المهارات: ويقصد به الزيادة من قدرة الموظف على أداء ورفع كفايته في آدائه.

3.التدريب السلوكي: ويقصد فه العمل على تغيير اتجاهات وسلوك المتدربين تجاه اعمالهم

4- التدريب للترقية: ومن اهدافه العمل على تحسين ورفع امكانات الموظف بغرض رفع مستوى أدائه الوظيفي بهدف تحضيره لتولي وظائف إدارية أعلى.

إن هناك بعض المفاهيم التي تحدد الإطار الفكري الذي يحدد الاتجاه الصحيح نحو التعامل مع قضية التدريب وتفعيله في إطار المنظومة المتكاملة لأنشطة وفعاليات تنمية الموارد البشرية. ومن أهم هذه المفاهيم:

- أهمية "التكامل" بين التدريب وبين باقي عمليات إدارة وتنمية الموارد البشرية.
- تكامل عمليات التدريب في ذاتها كمنظومة متناغمة ومتجانسة تساند بعضها بعضاً من أجل الوصول إلى التأثير المستهدف في أداء المتدرب.
- تكامل واندما أطراف عملية التدريب ليشكلوا فرق عمل متكامل ومتفاهم.
- الربط بين أهداف وفعاليات التدريب وبين استراتيجيات المنظمة وأهدافها.
- أهمية استخدام التدريب بمثابة الحضانة لتفجير طاقات الفرد وإتاحة الفرص له لاستثمارها في الأداء من خلال "التمكين"

- أهميـة تطـوير تقنيـات التـدريب لترتفـع إلى مسـتوى التقنيـات المعـاصرة للمعلومات والاتصالات.

لا بد أن يقوم المنهج الاستراتيجي في الإدارة على الأسس التالية:

- الإدارة عملية متكاملة تضم مجموعـة مـن الأنشـطة والفعاليـات تهـدف إلى تحقيق نتائج وإنجازات مستهدفة توفر عوائد ومنافع لأصحاب المصلحة.
- تترابط المنظمات مع المناخ المحيط بها ترابطـاً وثيقـاً (تثمـير الفـرص المتاحـة وتجنب المهددات).
- الإدارة عملية حركية [ديناميكية] تتعامل بإيجابيـة مـع المتغـيرات، وتوظفهـا لتعظيم فرص المنظمة.
- يضم البناء الاستراتيجي المتكامل:

1. الرؤيـة والتـي تعـبر عـن إدراك الإدارة للمنـاخ المحـيط بهـا وتوجهاتـه المستقبلية.
2. الرسالة والتي تصف المهمة الرئيسية للمنظمة وغاية وجودها.
3. الأهداف الإستراتيجية والنتائج الأساسية التي تسـعى المنظمـة لتحقيقهـا لأصحاب المصلحة.

4. الإستراتيجية وهي مزيج الآليات والأساليب المختارة لتعظم استخدام الموارد.

- يمثل الهيكل التنظيم في الإدارة الإستراتيجية إطار مرن لتنسيق علاقات الأطراف الفاعلة في المنظمة والذين يتمتع كل منهم بحرية واستقلالية نسبية مسترشدين بعناصر البناء الاستراتيجي.
- الغاية الأساسية من أي نشاط تمارسه الإدارة هي إنتاج القيمة، فالنشاط ليس غاية في حد ذاته، ولكن ما ينتج عنه من قيم ومنافع هو سبب القيام به. ومن ثم يكون تحليل القيمة أحد أهم معايير وأدوات الإدارة الإستراتيجية في المفاضلة بين البدائل.
- تعتبر المنافسة بمعناها الشامل [أي القدرة على التفرد والتميز وتكوين قدرات خاصة تسمح بالنفوق على الآخرين] عنصراً جوهرياً في إطار الفكر الاستراتيجي.

وأيضا لا بد عند وضع المنهج الاستراتيجي أن يكون هناك بناء لنظم واستراتيجيات التدريب وتصميم فعالياته بما يتناسب مع متطلباته الإستراتيجية ووضع بعض الأفكار المحورية في تلك الإستراتيجية نحو عملية التدريب وهي:

1. إن التدريب نشاط يجب أن يهدف لتعظيم كفاءة الموارد البشرية.
2. إن التدريب هو بالأساس استثمار مستقبلي.

3. إن التدريب نشاط علمي يستند إلى أسس ومناهج مقننة ويستخدم تقنيات متطورة.
4. إن التدريب مهمة إدارة إستراتيجية تنطلق في تكامل مع استراتيجيات المنظمة.

مبادئ مهمة في تفعيل نظام التدريب وفق مفهوم إستراتيجية ناجحة:

تكاملت لدينا من خلال الدراسات المتسمرة والممارسة المتصلة لعمليات التدريب مجموعة المبادئ التالية التي توضح حقيقة التدريب باعتباره في الأساس شكل من أشكال تأكيد الجودة في الأداء.

1. إن البداية الحقيقية للتدريب هي التعرف على المتدرب [العميل الأساسي] حين يحدد احتياجاته، وأن أهم أسباب قصور التدريب وانحصار تأثيره حين لا يشارك المتدرب في التعبير عن احتياجاته.
2. إن التدريب ليس علاقة منحصرة بين [المدرب- والمتدرب]، ولكن هناك أطراف أخرى مهمة في تلك العلاقة منهم الرئيس المباشر للمتدرب، فهو الذي يغذي المدرب بالمعلومات الأساسية عن الاحتياجات التدريبية، ويحكم على التدريب بالنجاح أو الفشل بأسلوب تعامله مع المتدرب بعد عودته من التدريب. كذلك فإن زملاء المتدرب المتعاونين معه في الأداء والموردين والعملاء الذين يقوم على خدمتهم، كل هؤلاء الأطراف مهمين في العلاقة التدريبية ينبغي أن يشاركوا بالمعلومات في

صياغة الاحتياجات التدريبية، ويشاركوا أيضاً في الحكم على كفاءة التدريب.

3. إن المدرب ليس مجر ناقل للمادة التدريبية ووسط سلبي في العملية، إنما هو عنصر إيجابي يعمل في اتجاهين، الاتجاه الأول هو التأثير المباشر في المتدرب، والاتجاه الثاني هو التأثير غير المباشر في رئيس المتدرب وزملاءه من خلال التغيير الذي يمكن إحداثه في سلوك ومهارات ومعارف المتدرب التي ينقلها إلى موقع العمل بعد انتهاء التدريب. وهذا يوضح مشكلة الاعتماد كلياً على مدربين خارجيين لا تتاح لهم الفرصة للتفاعل مع المدربين وزملاء المتدربين وغيرهم من أصحاب المصلحة من خارج المنظمة.

4. إن المتدرب هو محور الارتكاز في العملية التدريبية إذ يمارس دوراً ثلاثي الأبعاد، فهو مصدر للمعلومات ويشارك في تحديد احتياجاته التدريبية، وهو متلقي للخدمة التدريبية، وهو أيضاً مشارك في فعاليات التدريب يناقش ويسأل ويقدم أفكاره وخبراته للمتدربين الآخرين [وللمدرب أيضاً].

قياس العائد على الاستثمار في التدريب:

يبدو أن المنطق الذي تتعامل به الإدارة في المنظمات العربية بشكل عام [هناك استثناءات بالطبع] يعتبر الإنفاق على التدريب نوعاً من المصروفات التقليدية التي لا تدر عائداً وتعتبر مستغرقة بمجرة إنفاقها، بينما يتجه المنطق

الحديث في التدريب إلى اعتباره نوع خاص من "الاستثمار" ينبغي أن يتحقق عنه عائد يمكن قياسه "العائد على الاستثمار" ويكون عنصراً مهماً في تحديد حجم ومدى الإنفاق التدريبي مقدماً. إن التعامل مع التدريب على أنه استثمار سيؤدي إلى تغيير جذري في منطق وتوجهات وآليات إدارات الموارد البشرية ونظم تخطيط وتقويم التدريب.

مفهوم " العائد على الاستثمار "

يعتبر "العائد على الاستثمار" من المفاهيم التقليدية في الإدارة المالية باعتباره مقياساً للأداء في المجال المالي يعتمد على المعلومات التاريخية. فمقياس العائد على الاستثمار ينظر إلى الوراء لكي يبين ماذا تحقق من نتائج مالية ثم ينسبها إلى الاستثمارات التي تم توظيفها ونتجت عنها تلك النتائج ليستخرج العلاقة بين العائد وبين الاستثمار الأصلي في شكل نسبة يمكن تتبعها عبر فترات زمنية مختلفة، كما يمكن مقارنتها بين مجالات الاستثمار المختلفة أو عبر منظمات متعددة.

وبذلك فإن مقياس العائد على الاستثمار وإن كان يركز على ما تحقق فعلاً من نتائج، إلا أنه يسهم ولو بشكل غير مباشر في توجيه الإدارة نحو اتخاذ إجراءات للتصحيح والتطوير بهدف تحسين النتائج ورفع كفاءة استخدام الاستثمارات الموظفة فعلاً أو توجيه الاستثمارات الجديدة نحو مجالات التوظيف التي تعد بعائد أعلى، ويتم قياس العائد على الاستثمار من خلال قياس [تقدير] الامور التالية:

1. إجمالي قيمة العائد من النشاط [النتائج والمزايا الناشئة عن النشاط] ويشمل كل الأموال [أو ما يمكن إعطائه قيمة نقدية] التي حصلت عليها المنظمة.

2. إجمالي نفقات النشاط: وتشمل كافة أنواع التكاليف المباشرة وغير المباشرة

3. حساب الفائض: وهو الفرض بين إجمالي العائد وإجمالي النفقات.

4. تقدير العائد على الاستثمار= [(العائد على الاستثمار- إجمالي العائد- إجمالي النفقات) / إجمالي النفقات]× 100

العائد على المؤسسات من القيام بالعملية التدريبية:

إن تحديد النتائج المستهدفة من التدريب تعتبر خطوة مهمة تالية لتحديد الاحتياجات التدريبية بقياس فجوة الأداء. وتمثل تلك النتائج المستهدفة الأساس في تطبيق مفهوم "العائد على الاستثمار" حيث تجري عملية رصد للنتائج التي تم تحققها، ثم محاولة تقدير قيمتها النقدية أو تقويمها مالياً لإمكان مقارنة العائد بالتكلفة ثم احتساب العائد على الاستثمار التدريبي بناء على ذلك.

وتتراوح النتائج التي تستهدفها الإدارة من وراء التدريب حسب خصوصيات كل منظمة وما تواجهه من مشكلات في الأداء، ولكن يمكن بصفة عامة طرح قائمة النتائج التالية باعتبارها الأكثر تردداً في أدبيات التدريب:

تحسين الكفاءة في الأداء:

ويقصد بها ارتفاع معدل الأداء بالنسبة للجهد المبذول، ومن ثم يستهدف التدريب أن يرتفع معدل أداء المتدرب [في أي من عناصر الأداء أو جميعها

بحسب الحالة] مع بقاء الجهد المبذول على مستواه أو حتى مع تخفيض الجهد المبذول.

تحسين الإنتاجية:

أي تحسين النسبة بين المخرجات [ناتج الأداء] وبين المدخلات [الموارد المختلفة التي استخدمت في الأداء]. ومن المفهوم إن الإنتاجية تتحسن في أي من الحالات التالية [مع ثبات الجودة في جميع الحالات]:

1. ارتفاع المخرجات [كمية/ قيمة] مع ثبات المدخلات.
2. ارتفاع المخرجات بنسبة أعلى من نسبة ارتفاع المدخلات.
3. انخفاض المخرجات بنسبة اقل من نسبة انخفاض المدخلات.
4. ثبات المخرجات مع انخفاض المدخلات.

تحسين معدلات إنجاز الاداء في مواعيده:

حين يكون الوقت هو المعيار الأهم في الأداء. إن التخلص من أسباب إهدار الوقت وترشيد الوقت المستغرق في الأداء ليتفق مع خطط الأداء هو من أهم النتائج التي تسعى إليها المنظمات المعاصرة حيث تتبلور المنافسة الحقيقية في الأسواق على عنصر الوقت والسبق في الوصول إلى العملاء بالمنتجات والخدمات التي يرغبونها في الوقت الصحيح.

تنمية الترابط والتشابك بين العاملين:

إن أحد أهم النتائج التي يستهدفها التدريب هو تنمية القدرة بين العاملين للعمل الجماعي ومباشرة الأداء كفريق متكامل ومترابط حتى ولو تباعدت أماكنهم في العمل. إن أحد أهم أهداف التدريب هو تنمية إحساس العاملين في المنظمة بأنهم فريق متكامل يؤثر أداء كل منهم في فرص الآخرين على الأداء المتميز سلباً أو إيجاباً، وكونهم في النهاية أعضاء في منظمة واحدة تتأثر مصالحهم بما يحققونه لها من منافع.

تحسين اقتصاديات الأداء:

وذلك بترشيد النفقات والتخلص من أشكال الفاقد والضائع في الموارد المستخدمة، وتنمية الإيرادات الناتجة من الأداء، ومن ثم تحسين الفائض المتحقق وارتفاع القيمة المضافة للأداء.

تحسين [تغيير] أنماط السلوك:

تتعدد مظاهر السلوك البشري غير المتوافق مع توجهات المنظمة وأهدافها، ويصبح التدريب وسيلة مهمة في كثير من الأحيان لإحداث تغيير سلوكي يؤدي إلى مزيد من التوافق بين توجهات الأفراد وأهداف المنظمة.

تحسين الميزات التنافسية للمنظمة:

تسعى المنظمات إلى تنمية ميزاتها التنافسية وتحسين معدلات استثمارها لقدراتها المحورية وذلك من خلال تطوير قدرات واتجاهات ومستويات أداء العاملين بها، وتنمية إحساسهم بمفاهيم الجودة الشاملة وخدمة العملاء وإرضائهم كأسس مهمة في زيادة القوة التنافسية للمنظمة.

تنمية الابتكارات وأنماط التفكير الخلاق:

تعتمد المنظمات المعاصرة التطوير المستمر للمنتجات والعمليات والتقنيات التي تستخدمها كوسائل للانطلاق في المنافسة نحو مزيد من خدمة العملاء وكسب مكانة أقوى في السوق. وتتبنى عمليات التطوير على أساس توفر الطاقة الابتكارية والتفكير الخلاق بين العاملين في المنظمة، واستخدامهم لتلك الطاقات وتوظيفها في خدمة أهداف التطوير. وتسعى كثير من المنظمات إلى استخدام التدريب كوسيلة لتحريك تلك الطاقات الابتكارية وحفزها وتنمية إحساس العاملين بها من ناحية، وتدريب القيادات الإدارية على توفير الظروف المناسبة لتفعيلها وتوظيفها بكفاءة من ناحية أخرى.

وبصفة عامة تتبلور أهداف التدريب عادة فيما يلي:

1. أهداف اقتصادية تتعلق بتطوير الكفاءة والإنتاجية وتحسين النتائج المالية والاقتصادية للمنظمة ومركزها التنافسي.
2. أهداف معرفية تتعلق بزيادة معلومات ومعارف المتدربين ومستوى التعلم لديهم.
3. أهداف سلوكية تتعلق بتغيير اتجاهات ودوافع ومدركات العاملين ومحاولة توفيق أنماط سلوكهم في الأداء مع مقتضيات الأداء المستهدف وما يحقق أهداف المنظمة ويرضي عملائها، في ذات الوقت الذي يحقق للعاملين الاستقرار النفسي والرضا عن العمل وتنمية مشاعر الولاء والانتماء لديهم.

فلسفة التدريب - كيفية إعدادها:

أن إدارات الاتصالات هي مؤسسات تجارية. وبالتالي فهي صناعة تتطلب راس مال كبير، ولا يتم الاستثمار إذا كانت العائدات تزودنا فقط بكلفة الاستبدال والاستهلاك، ولكن يجب تحقيق أرباحا معقولة. وسوف يتم اعتماد نفس الأساس المنطقي للاستثمار في التدريب، ويجب توقع عائدات من التدريب. والسؤال الأول الذي يجب الإجابة عليه هو " ما هو الغرض من التدريب "؟ أن الهدف الأساسي من وضع تسهيلات التدريب هو إنتاج موظفين قادرين على أداء مهام معدة مسبقا طبقا لمقاييس محددة، وبدون مساعدة. وبشكل عام فان منتجات المعاهد الأكاديمية مثل معاهد العلوم التقنية او

الكليات الهندسية لايتم استخدامها في أي مؤسسة. وتقوم المعاهد بتزويد التعليم وتقدم للطالب المفاهيم والمبادئ، وتهتم بمدى واسع من المهام مثل المبيعات والصيانة والتصميم والتصنيع. ويحتاج خريجي هذه المعاهد الى تدريب قبل توظيفهم. وبالمقابل فان معاهد تدريب الاتصالات تهتم باحتياجات مخصصة ويجب تصميم التدريب بحيث يكون خريجي المعهد قابلين للاستخدام مباشرة واداء مهام معدة مسبقا طبقا لمقاييس محددة، وبدون مساعدة. وفي مثل هذه الحالات، فان خريج معاهد تدريب الاتصالات لا يحتاج لفترة من الوقت حتى يستطيع القيام بعمله في الميدان. ويشكل ذلك القاعدة الأساسية لمصطلح " التدريب الموجة للمهمة " ويعتبر هذا المبدأ بشكل عام مقبولا ويمكن اعتباره خطوة أولى جيدة لوضع فلسفة التدريب.

وعندما نصل الى مرحلة التنفيذ لمثل هذا المبدأ العام، تظهر المعوقات.

وبالرغم من تحديد المستويات المختلفة للدخول بشكل جيد فانه من النادر تحديد المهام المتوقع أداؤها بواسطة الكادر الذي تم اختياره بشكل جيد. ففي الأداء التشغيلي العادي، يقوم الكادر بأداء المهام بحيث يكون جزء صغير منهم فعال. ولذلك فمن المتوقع أن نبدأ عملية التدريب بتحديد الواجبات والمسئوليات للدرجات المختلفة لكادر الإدارة ووضعها ضمن إطار رسمي. ويجب التقليل من استخدام العبارة المتعارف عليها في نهاية الوصف الوظيفي وهي " أية واجبات أخرى تطلب من الموظف " حيث أن ذلك يبطل الطبيعة المحددة للوصف الوظيفي. فمن الطبيعي الاعتقاد بأن المشرف على خط الإنتاج قادرا على أداء

العمل الذي يقوم بمراقبته بدون أخطاء، على الرغم من انخفاض إنتاجيته مقارنة مع العاملين الآخرين على خط الإنتاج.

ألان فقد حان الوقت لنبدأ بتحديد احتياجات التدريب. وفي بعض الأحيان يمكن تأدية المهام مباشرة بواسطة العامل الجديد دون الحاجة الى تدريب فيما تحتاج باقي المهام الى تدريب للقيام بها، وفي هذه الحالة يجب تجزئة هذه المهام الى مهام فرعية يحتاجها المتدرب للقيام بالمهمة المطلوبة. وفي هذه المرحلة فإننا سنواجه العقبة الكبرى لتطوير فلسفة تدريب منطقية وبالتالي استراتيجية تدريب فعالة. وجميع المخططات التدريبية تبدأ بكم كبير من المعلومات النظرية حول الكهرباء والإلكترونيات والفيزياء والرياضيات والرسوم الهندسية وذلك للاعتقاد الخاطئ أن الحصول على معلومات حول هذه المواضيع ضروري لاداء المهمات بشكل مناسب في إدارة الاتصالات. ومما يثير الدهشه أن اكبر المدافعين عن مبدأ التدريب النظري هم مديرو التدريب في البلدان النامية، حيث يتركز جدالهم حول النقاط التالية:

- حيث أن معظم الملتحقين بالبرامج التدريبية في البلدان النامية لا ينتمون الى بيئة تقنية متقدمة فانهم يحتاجون هذه المعلومات النظرية في بداية تدريبهم.
- أن إتباع الأسلوب الموجه للمهمه بصورة مطلقة يؤدي الى إنتاج إنسان آلي ويقلل من الإبداع الشخصي لدى العامل.

- انخفاض مستوى التدريب عند غياب المحتوى النظري، فغياب موضوع الرياضيات يؤدي الى انخفاض قدرات أساسية لدى المتدرب مثل التحليل المنطقي والاستنتاج.

ولكن هذه الحجج لا تقف في وجه البحث العلمي. ويكفي القول بان نتائج بعض الاختبارات التي أجريت في البلدان النامية على موظفين يقومون بعملهم الإداري بشكل فعال (بما فيهم مدربي مراكز الاتصالات) أثبتت عدم قدرتهم على اجتياز اختبارات في المواد النظرية بعد مدة من تخرجهم من المراكز التدريبية. وبالتالي فان الطريقة الفعالة للتدريب هي: تدريب المستخدمين الجدد على أداء المهمة الفرعية المطلوبة منهم، وذلك بتزويدهم بالمعلومات والمهارات الضرورية لتلك المهمة فقط. ومن المناسب أيضا تدريب الأشخاص فقط على المهمات المطلوبة منهم مباشرة بعد تخرجهم من المراكز التدريبية. ويعتبر تدريب الأشخاص على أداء جميع المهام التي قد تطلب منهم مستقبلا (التدريب المخزن) غير فعال، حيث ان المهام التي لا تؤدي بصوره منتظمة يتم نسيانها. ومن مساوئ التدريب المخزن أيضا ان يؤول هذا التدريب الى الإهمال قبل تطبيقه.

يجب ان تكون فلسفة التدريب موجهة للمهمة، من وجهتي نظر الفعالية الاقتصادية والدافعية لدى المتدربين، ويجب ان تهتم بالمهارات والمعارف الضرورية لتمكين المتدرب من أداء واجباته بدون مساعدة وبدون أخطاء. وفي حقيقة الأمر، فان هذه الفلسفة ليست شيئا جديدا، حتى في البلدان النامية فعند النظر الى بعض الوظائف التقليدية مثل الزراعة والبناء

والنجارة وتصنيع البضائع الجلدية... وغيرها، فان العمال المهرة قد تم تدريبهم على أساس التدريب الموجهة للمهمة وقد اثبتوا كفاءتهم. وطريقة تدريبهم هي تخصيص مدرب لكل متدرب ولذلك فقد حصلوا على تدريب فعال. وبصوره عامة فإن المدرب ليس متمكنا في المفاهيم النظرية للمهنة وفي نفس الوقت ليس في أسوأ حالة.

وتعتبر المعلومات النظرية ضرورية عند إدخال تجديدات تؤدي الى تغيير المنتج والعمليات وغيرها. وحيث انه لن يكون بمقدور جميع العمال القيام بمثل هذه الأبحاث المبتكرة، فمن الطبيعي ان يقاسي جميع العمال من التدريب النظري الطويل.

وفي نهاية تدريب نظري طويل فان المتدرب سوف يتساءل عن علاقة مثل هذه التدريب مع طبيعة عمله وخاصه عندما يجد نفسه غير قادر على أداء عمله بصوره مستقلة وبدون مساعدة.

التدريب الميداني:

وعلينا ان لا نستنتج ان التدريب الموجه للمهمة لا يحتوي على تدريب ميداني حيث يعتبر مزج التدريب الميداني مع التدريب في المعهد أمرا ضروريا جدا. والتدريب الأكاديمي في المعهد مصمم لتمكين الموظف من القيام بأداء مهمته بدون أخطاء وبالحد الأدنى من البراعة (الإنتاجية). ويجب إدراك انه من الصعب تمثيل الظروف الميدانية للعمل في المركز التدريبي مهما حاولنا ذلك. فعلى سبيل المثال لا يمكن تمثيل ظروف الحركة الهاتفية الحقيقية باستخدام

مقسم في المركز التدريبي، او تمثيل حركة السير في ميدان حقيقي خارجي. ولذلك فانه يمكن باستخدام تدريب ميداني مصمم بشكل مناسب، إتاحة الفرصة أمام المتدرب لتطبيق المهارات المكتسبة في الظروف الميدانية، وبإعادة أداء المهمات بشكل متكرر يمكن الحصول على معيار الانتاجية المرغوب. وفي هذه الظروف فان المتدرب يستطيع إدراك علاقة التدريب بأداء المهمة المطلوبة وبالتالي زيادة الدافعية للتدريب، وزيادة مصداقية المؤسسة التدريبية. وبوجود نظام تدريبي مصمم بشكل مناسب، فاننا سوف نتوقف عن سماع الجمله المتداوله حاليا لدى الجناح التشغيلي في الإدارة وهي: ان المتدرب المتخرج حديثا من المركز التدريبي لن يكون قادرا على الانخراط في العمل قبل مرور عام او عامين.

العلاقة بين التدريب الموجه للمهمة والتطوير الوظيفي

من خلال التقديم للتدريب الموجة للمهمة، هل يعني ذلك إننا ابتعدنا عن التطوير الوظيفي؟ والجواب قطعا لا، بل على العكس من ذلك فقد ساعدنا في إيجاد سياسات تطوير وظيفي ذات معنى، وفي حقيقة الأمر فان وجود سياسة تطوير وظيفي واقعية وطويلة الأمد ضروري لتنفيذ تدريب فعال وموجة للمهمة وليس صحيحا ان التدريب الموجة للمهمة يحول العامل الى إنسان آلي يعمل على خط إنتاج تقليدي. فالتدريب الموجة للمهمة يؤدي الى إنتاج عامل ماهر قادر على أداء وظيفة مفيدة في الإدارة. ويجب تقدير العامل اعتمادا على أداءه الوظيفي وليس اعتمادا على شهادته التي حصل عليها من الجامعة او المعهد التقني.

وكما ذكر سابقا، فانه من الخطأ توظيف مهندس حاصل على شهادة علمية كمراقب لعمال مهرة ومدربين الا إذا كان هذا المهندس قادرا على أداء المهمة التي يشرف عليها بدون مساعدة وفي هذه الحالة فقط، سيكون قادرا على العمل كمراقب لخط الإنتاج، حيث يكون قادرا على معرفة المشاكل التي يواجهها العاملون لديه، وفي نفس الوقت إرشادهم وشرح الحلول الممكنة لمشاكلهم. وبالعودة قليلا للمهن والوظائف التقليدية في البلدان النامية، فان التدريب الموجه للمهمة قد انتج وما زال ينتج حرفيين موهوبين قادرين على قيادة الأعمال في ميدانهم وكسب احترام الآخرين.

وباستخدام سياسة تطوير وظيفي/ تطوير مهني مناسبة، فان الهيكل التنظيمي للمؤسسة يمكن تنظيمه بحيث يمكن التقدم في التدريب من خلال برامج تدريبية تعطى أثناء العمل، وجميع هذه البرامج تكون موجهة للمهمة. ويجب ان تتاح الفرصة للعاملين الجدد للطموح نحو اعلى الوظائف اعتمادا على كفاءتهم ومهارتهم في أداء أعمالهم. ويمكن ان تحتوي برامج التدريب الموجهة على بعض المفاهيم الذهنية والنظرية في مواضيع مثل التخطيط والإشراف والإدارة. وبوجود فلسفة تدريبية مصممة بطريقة مناسبة فانه يمكن تكييف عمليات التدريب بحيث تتناسب مع الاحتياجات ويمكن باستخدام وحدات تدريبية صغيرة حسب الحاجة المحافظة على العلاقة بين التدريب والمهمة المطلوبة وكذلك تجنب تعرض هذه البرامج التدريبية للتقادم والإهمال.

وهذا لا يعني ان جميع التعيينات تتم على المستوى الأساس من الهيكل التنظيمي، بل هناك بعض المواقع التي نحتاج فيها لتعيين موظفين ذوي

مؤهلات عالية وفي مواقع خاصة مـن الهيكـل التنظيمـي. وفي هـذه الحالـة فانـه يـتم تحديد الاحتياجات التدريبية باستخدام تحليـل المهمـة وتحليـل المجموعـة التدريبيـة المستهدفة، ثم إعطاء التدريب باستخدام نماذج تدريبية موجهة للمهمة. واحد أجـزاء هذا التدريب قد يكون ذلك الذي يحتاجه الموظفون الجـدد أثنـاء عملهـم للارتقـاء في السلم الوظيفي ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

التدريب أثناء التركيب:

وتقوم الكثير مـن البلـدان الناميـة بالتوسـع في شـبكة اتصـالاتها. وفي معظـم البلدان فان التوسع المتوقع يؤدي الى زيادة كبيرة في حجـم الشـبكة. وفي العـادة، فـان تركيب الأجهزة الجديدة يتم بواسطة مزودين حسب اتفاقيات تشمل التركيب وصيانة تستمر لمدة قد تصل الى خمسة أعوام بعد التركيب. ويعتبر ذلك ضروري في ظل عـدم توفر الكادر المدرب على هذه الأنظمة الجديدة. ويزود تركيـب أجهـزة جديـدة فـرص مثالية لتدريب فعال. ويجب إلحـاق المـوظفين الجـدد بفريـق التركيـب للعمـل عـلى تركيب الأجهزة ومن ثم عملية الفحص الأولى وكذلك تقوم الشركات المزودة باستخدام موظفين محليـين لاداء مهـام التركيـب، وبالتـالي فـانهم يقومـون بنقـل الخـبرات التـي يكتسبوها الى الموظفين الآخـرين في إدارات الاتصـال. وبعـد انتهـاء التركيـب والفحـص الأولى فان الموظفين المستخدمين في ذلك سوف يكونون جاهزين لممارسة عملهـم عنـد بدء تشغيل النظام الجديد بعد تركيبه.

تخطيط القوى البشريــة:

ومن السهل ملاحظة انـه لتنفيـذ سياسـة تـدريب اقتصـادي وقابـل للتطبيـق وموجـه للمهمة فانه يجب توفر سياسة تخطيط قوى بشرية مصممة بشكل جيد. وبعد ذلـك يتم اتخاذ القرار لتحديد الاحتياجات اللازمة من القوى البشريـة اعـتمادا عـلى خطـط الإدارة التوسعية، ثم يتم توظيف الكـادر المطلـوب لتزويـدهم بالتـدريب الـلازم. وفي مرحلة التوظيف يجب اختيار الموظفين للقيام بـأعمال محـددة وذلـك لتـدريبهم مـن اجل القيام بهذه الأعمال.

ويعتبر النظام الحالي الموجود في معظم البلدان الناميـة، والـذي يعتمـد عـلى توظيـف العاملين وتدريبهم لفترة طويلة لمدة سنة أحيانا قبـل تـوزيعهم لاداء مهمـتهم، ضـياعا للوقت وينحرف عن التدريب الموجه للمهمة وبالتالي تقل أهميته.

التنسيق مع المعاهد الأكاديمية:

عند الحاجة لإيجاد طريقة مناسبة للتنسـيق، فـان هـذه الطريقـة يجـب تقييمهـا بحـرص. ويجب الأخذ بعين الاعتبار ان أحد أسباب إنشاء مركز تـدريب الاتصـالات هـو عـدم قـدرة المعاهد الأكاديمية على تخريج الموظف المدرب القادر على العمل في الاتصالات ولذلك فـان محاولة التنسيق يمكن ان تكون غير منتجة. ويجب تصميم مراكز تدريب الاتصالات لتكون مكملة للمعاهد الأكاديمية الموجودة لتلبيـة الاحتياجـات الإداريـة. وتعتـبر محاولـة إصـدار شهادة أكاديمية معترف بها انحراف عـن الأسـاس الـذي انشيء مـن اجلـه مركـز التـدريب .

والخطوة الصحيحة هنا هي الفصل بين الراتب والارتقاء الوظيفي وبين المؤهل الأكاديمي الذي تم تحصيله عن طريق مؤسسة فحص خارجية، وربطها مع الإدارة التي تمتلك المركز التدريبي. ويجب ان لايكون ذلك صعبا إذا اخدنا بعين الاعتبار تقدير الكثير من البلدان النامية لدور المدينة والنقابات. ان إصدار الشهادات بواسطة مؤسسة خارجية قد يغير في قواعد إصدار الشهادات. ويؤدي الاعتماد الكلي على الشهادات العلمية للارتقاء الوظيفي الى إنتاج مجموعتين من الموظفين هما: مجموعة موجهة أكاديميا. تحاول التقدم لجميع الاختبارات الكتابية للحصول على التقدم الأكاديمي. اما المجموعة الثانية فتقوم بتأدية مهمتها بكفاءة، بينما تقل كفاءتها إذا لم تحصل على التقدم المطلوب. ولايعتبر ذلك إدارة فعالة.

اما في مجال سياسة التوظيف، فان إدارة الاتصالات تنصح بتوظيف الأشخاص الذي لديهم الاستعداد لربط مستقبلهم بإدارة الاتصالات، بدلا من توظيف الأشخاص الموهوبين أكاديميا فقط والذين يستمرون في البحث دوما عن فرص للتقدم الأكاديمي وبالتالي البحث عن فرص افضل خارج المؤسسة. ان ضياع التدريب ينحرف كليا عن قابلية التطبيق الاقتصادي للتدريب في مجال الاتصالات، ويجب على مراكز تدريب الاتصالات ان لا تقوم بتزويد التسهيلات الأكاديمية لأولئك الذين فقدوا فرصة القبول في احد المراكز التقنية او الجامعات.

الاستنتاجات:

ويمكن استخلاص الاستنتاجات التالية للمساعدة في وضع فلسفة تدريب فعالة:

1. يجب ان يتوفر لدى الإدارة تخطيط مناسب للقوى البشرية وفلسفة توظيف مناسبة حتى تتمكن من تعيين الموظفين لديها في الوظائف المناسبة بعد انتهاء التدريب.

2. وضع الصياغة الرسمية للهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي لجميع الوظائف بصورة مناسبة واعتماد الأداء الوظيفي كمعيار أساسي للارتقاء الوظيفي.

3. اعتمادا نظام التدريب على مزيج من التدريب داخل المركز والتدريب الميداني وبأسلوب التدريب الموجة للمهمة. ويجب ربط الارتقاء الإداري بالتركيب التدريبي ويجب تزويد التدريب في جرعات صغيرة تحدد حسب المتطلبات.

4. تقليل الاعتماد على المؤهل الأكاديمي لتحقيق الارتقاء الوظيفي. ويجب ان يكون دور المركز التدريبي ذو طابع مهني ومكملا للمعاهد الأكاديمية.

5. تقليل محاولة إصدار شهادات معترف بها من الهيئات الأكاديمية، لان ذلك يؤدي الى فقدان إدارة الاتصالات للسيطرة على محتوى البرامج التدريبية لتلبية احتياجاتها المتغيرة.

أ. التدريب والتعليم المهني والتقني النظامي:

يقدم التعليم والتدريب المهني والتقني النظامي في الدول العربية في المستويات والنماذج الآتية:

- التعليم التقني:

يلتحق في هذا المستوى من التعليم من أنهى بنجاح مرحلة التعليم الثانوي بفروعه ومساراته المختلفة، ومدة الدراسة في الغالب سنتان، ويلتحق الخريج إما في سوق العمل بفئة مستوى الفني (التقني) أو في التعليم الجامعي وفقا لشروط ومعايير محددة.

- التعليم المهني:

يلتحق في هذا النوع من التعليم من أنهى بنجاح مرحلة التعليم الأساسي التي تتراوح مدتها في الغالب بين تسع سنوات وعشر سنوات. وتتراوح مدة الدراسة في العادة بين سنتين وثلاث سنوات تنتهي في معظم الأحيان باختبارات تقييمية على المستوى القطري. ويلتحق الخريج إما في سوق العمل بفئة مستوى العامل الماهر أو في التعليم العالي (الجامعي المتوسط أو الجامعي) وفقاً لشروط ومعايير محددة.

- التدريب المهني (التعليم التطبيقي):

يلتحق في برامج التدريب المهني النظامي، ومنها برامج التلمذة المهنية أو التدريب المشترك أو التدريب التعاوني بين موقع العمل والمؤسسة التعليمية، من أنهى مرحلة التعليم الأساسي، ومدة التدريب سنتان في المتوسط، وينخرط الخريج في سوق العمل في العادة ضمن فئة مستوى العامل الماهر بموجب التصنيف العربي المعياري للمهن.

ب. التدريب والتعليم المهني غير النظامي.

إضافة إلى برامج التدريب المهني النظامي هناك برامج تدريب غير نظامية وقصيرة في العادة، تتمتع بدرجة من المرونة، وتهدف إلى إعداد الملتحقين فيها وتأهيلهم للانخراط في سوق العمل في فئة مستوى العامل محدود المهارات، أو رفع كفاءة العاملين الممارسين، أو الراغبين بتغيير أعمالهم، أو الباحثين عن عمل، وغيرهم. وبالإضافة إلى ذلك، يتوافر في بعض الأحيان منظومة محدودة من حيث الحجم والشمولية للتدريب والتعليم المهني المستمر لبناء قدرات القوى العاملة والارتقاء بمستوياتهم وتطوير أدائهم، بما ينعكس بشكل ايجابي على أوضاعهم المعيشية وعلى انتاجية المؤسسات التي يعملون بها وتنافسيتها.

نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات في منظومة التعليم والتدريب المهني والتقني:

أ. نقاط القوة:

- تتوافر في معظم الدول العربية البنية التحتية الأساسية، وتشمل الأبنية والتجهيزات والتمويل، بالاضافة إلى الخبرات اللازمة للتطوير.
- شمولية منظومة التدريب والتعليم المهني والتقني في كثير من الأقطار من حيث عدد التخصصات، وكذلك من حيث انتشارها الجغرافي.
- تتوافر لمنظومة التدريب والتعليم المهني والتقني جملة من الإجراءات والهياكل والهيئات المشرفة التي تمكنها من أن تصبح منظومة عصرية.
- هناك توجه عام لإعتبار منظومة التعليم والتدريب المهني والتقني جزءاً متكاملاً مع المنظومة التعليمية بكاملها.
- تتّسم أسواق العمل العربية بالتكاملية إلى حد ملموس، من حيث توافر عمالة فائضة في بعضها، ووجود حاجة للعمالة الخارجية في بعضها الآخر.

ب. الفرص:

- أدّى التطور الاقتصادي والتغيرات الهيكلية إلى حدوث تغيّر نوعي في فرص العمل التي تستدعي توافر كفايات جديدة أو عالية التقنية، ويتوقع أن تتنامى هذه الحاجة للسنوات القادمة.

- هناك اعتراف من قبل الجهات المزودة للتدريب والجهات المستفيدة من نواتجه أن هناك حاجة لعصرنة المدخلات والعمليات المختلفة لمنظومة التدريب والتعليم المهني والتقني، وبذلك تعد الأرض ممهدة للسير قدماً في تطوير المنظومة
- هناك توجّه لدى أصحاب العمل للمشاركة في تطوير منظومة التدريب والتعليم المهني والتقني والمساهمة في تمويلها، وهذا يوفر فرصاً لتجديد أداء المنظومة، وتحسين نوعية مخرجاتها ومواءمتها.
- يتوافر العديد من الفرص التمويلية عن طريق الدول والصناديق والمنظمات العربية وغير العربية، والتي يمكن استثمارها لتطوير منظومة التدريب والتعليم المهني والتقني من النواحي الكمية والنوعية.

ج. نقاط الضعف:

- غياب استراتيجيات وطنية ورؤية عربية لمنظومة التدريب والتعليم المهني والتقني في معظم الأحيان، وكذلك غياب إطار عام للسياسات يوجه نشاطات التطوير وإجراءاته ويعمل على تقييم نواتجه ومخرجاته.
- تعدّد الوزارات والهيئات والجهات التي تتولى مهام وبرامج التدريب والتعليم المهني والتقني، وهذا يجعلها منظومات مجزأة ومبعثرة من حيث الحاكمية والإدارة، وبخاصة في ضوء ضعف التنسيق بينها.
- حاكمية منظومة التدريب والتعليم المهني حكومية مركزية في الغالب، وتعتمد بشكل رئيس على قوى العرض من العمالة.

- ضعف مشاركة القطاع الخاص في حاكمية منظومة التدريب والتعليم المهنـي والتقني، أو في ادارتها، أو في التعامل الرشيد مع نواتجها ومخرجاتها.
- قصور التشريعات ومحدودية المرونة الإدارية وتفويض الصلاحية عـلى مسـتوى المؤسسة التعليمية، وافتقار المؤسسة التعليميـة لأدوات الإدارة الحديثـة، مثـل: التخطيط الاستراتيجي، والتخطيط الإجرائي، ومعايير الأداء، وتقنيات المعلومـات، وإدارة الموارد البشرية وتنميتها ضمن منظومة متكاملة، مما يحـد مـن قـدرتها على أخذ المبادرات لمواكبة التطـورات في مجـالات عملهـا ويعيـق نشـاطاتها في مجال التدريب المستمر والتواصل مع المجتمع.
- ضعف آليات المتابعة والتقويم واعتماد المؤسسات والـبرامج والمـؤهلات مـما ينعكس سلباً على جودة النواتج والمخرجات.
- ضعف العلاقة بـين مخرجـات منظومـة التـدريب والتعلـيم المهنـي والتقنـي واحتياجات سوق العمل ومتطلباته، فهي تعتمـد أساسـاً عـلى حجـم العـرض والقدرات الاستيعابية للمؤسسـات التعليميـة والتدريبيـة ومحصـورة بشـكل رئيس في مجال التدريب الأولي، ولا يتـوافر رؤيـة شـاملة للتعلـيم والتـدريب المستمر مدة الحياة.
- الحاجة لرفع كفاءة المنظومة من حيث المدخلات والعمليـات. ويشـمل ذلـك المناهج والتجهيزات وأساليب التدريب وإعداد المدربين وغير ذلك.

- ضعف آليات التمويل مما ينعكس سلباً على أداء منظومة التدريب والتعليم المهني والتقني، وعلى تحديد أولوياتها واقتصادياتها.
- تدنّي مكانة التدريب والتعليم المهني في المجتمع إذ ينظر إليه كتعليم بنهاية مغلقة، ولا يوفر فرصاً كافية لمواصلة التعليم لمستويات أعلى.
- ضعف خدمات التوجيه والإرشاد المهني وأثرها في خيارات الأفراد في ضوء قدراتهم وخصائص سوق العمل وحاجاته.
- غياب نظام شامل لنشاطات التدريب والتعليم المهني المستمر، بهدف تحسين انتاجية وتنافسية المنشآت وتطوير أداء الأفراد.
- قصور معلومات سوق العمل وعدم شموليتها وضعف استثمار ما يتوافر منها، وكذلك ضعف الآليات المستخدمة لتحديد احتياجات سوق العمل، مما ينعكس سلباً على رسم السياسات واتخاذ القرارات.
- التدريب والتعليم المهني والتقني في معظمه تعليم/ تدريب مؤسسي (يتم في مؤسسات تعليمية/ تدريبية) وهناك فرصة محدودة لممارسة المهارة في عالم الشغل الحقيقي، ويعد برنامج التلمذة المهنية استثناء في هذا السياق.

د. التحديات:

- كان من تأثيرات العولمة على الاقتصاد في الدول العربية إحداث نقلة هيكلية تمثلت في مزيد من الليبرالية والخصخصة للقطاع الاقتصادي،

وإيجاد مزيد من فرص العمل في قطاعات النشاط الاقتصادي التي تعتمد على المعرفة، رغم محدودية هذه الفرص في كثير من الأحيان. ويستدعي كل ذلك توفير القوى العاملة التي تتمتع بكفايات عالية التقنية لتلبية المتطلبات التنموية واحتياجات سوق العمل الحالية والمستقبلية، والاهتمام بالتعليم والتدريب المستمر مدى الحياة.

- يعد نقص العمالة الماهرة ذات المستوى الملائم أحد العوامل التي تعيق النمو الاقتصادي والاستثمارات لتوليد مزيد من فرص العمل.
- يستدعي النمو السكاني وازدياد الفئات العمرية في سن العمل توفير المزيد من فرص الالتحاق في منظومة التدريب والتعليم المهني والتقني، ويشكل هذا ضغطاً من حيث القدرة على الاستيعاب وتوفير النوعية المناسبة في المنظومة.
- يؤدي الانتقال نحو اقتصاد السوق إلى تقليص قدرات القطاع العام في تشغيل الشباب حديثي التخرج، مما يعيق فرص تشغيل خريجي منظومة التدريب والتعليم المهني والتقني، وعلى المنظومة أن توجد آليات للمساهمة في التعامل مع هذا الوضع، كمساعدة الخريجين في إيجاد فرص عمل عن طريق التشغيل الذاتي أو إنشاء المشروعات الصغيرة، بالإضافة إلى تطوير خدمات التشغيل والتوجيه والإرشاد المتاحة لهم.

- يستدعي مراعاة مؤسسات التدريب والتعليم المهني والتقني لعوامل الطلب على القوى العاملة إعطاءها مزيداً من الصلاحيات المالية والإدارية والفنيّة.
- لم تتمكن منظومة التدريب والتعليم المهني من كسب ثقة قطاع العمل والإنتاج وكذلك نسبة كبيرة من الطلاب بسبب تدني نوعية مخرجاتها وضعف ارتباطها باحتياجات سوق العمل. ويمكن تجسير الثقة وبناؤها مع قطاع العمل والإنتاج لتصبح خياراً جاذباً لإدماج الشباب والكبار في سوق العمل عن طريق تجويد نوعية المخرجات وتحسين مواءمتها.
- ركزت منظومة التعليم والتدريب المهني والتقني في السابق على إكساب الملتحقين بمهارات تمكنهم من العمل في القطاع العام، وقد لعبت في تلك الحقبة دوراً مهماً، ولكن الحقبة الحالية تستدعي إحداث تغيير في المنظومة يواكب متطلبات هذه الحقبة من حيث التركيز على حاجات القطاع الخاص ومتطلباته.
- تشكّل العمالة الوافدة الأجنبية نسبة عالية من العمالة غير المحلية في عدد من الدول العربية مما يستدعي جهوداً خاصة في مجال إعداد القوى العاملة العربية وحركيتها وتسهيل تنقلّها بين البلدان العربية.

تطوير/ عصرنة منظومة التدريب والتعليم المهني والتقني:

من المعترف به في الدول العربية سواء لدى الجهات المزودة للتدريب والتعليم المهني والتقني أم لدى الجهات المستفيدة من نواتجه أن نقاط القوة والضعف

والفرص والتحديات التي تواجه قطاع التـدريب والتعلـيم المهنـي والتقنـي تسـتدعي إحداث تغييرات جوهرية في المنظومة الحالية من حيث التقاليـد والأدوار والممارسـات والهيكلية. وتستدعي عملية التغيير توافر رؤية ورسالة وجملـة مـن المبـادئ الناظمـة التي تحترم وتساير توجه المجتمعـات نحـو الاقتصـاد الرشـيد للسـوق، وإدمـاج سـوق العمل في عملية التغيير المنشود.

ومن المعترف به كذلك ضرورة نقل التدريب والتعليم المهني والتقني من تعليم يقـوم على أساس العرض إلى تعليم يبنى بالإضافة إلى ذلك على أسـاس الطلـب بهـدف تلبيـة احتياجات سوق العمل والمجتمع والأفراد، بحيث يوفر لكل فرد قادر الكفايات اللازمة لممارسة دوره كمواطن وكعضو منتج في المجتمع، مما يقتضي تـوافر درجـة عاليـة مـن المرونة في بناء الخطط والبرامج التعليمية والتدريبية.

أ. الرؤية:

يتبوأ التدريب والتعليم المهني والتقني مكانة وموقعاً متقدماً في منظومة تنمية الموارد البشرية، ومعترفاً بدوره كتعليم يتمتع بجودة عالية، ويواكب تطلـع المجتمعـات نحـو الاقتصاد المعرفي.

ب. الرسالة:

يساهم التدريب والتعليم المهني والتقني في تنمية الموارد البشريـة وتلبيـة المتطلبـات التنموية واحتياجات سوق العمل بكفاءة وفاعلية، ويؤمن فرص عمل مناسـبة للقـوى العاملة، وفقاً لمبدأ التعليم والتدريب المستمر مدى الحياة.

ج. الهدف العام:

تزويد سوق العمل في الدول العربية بالكفايات اللازمة لدعم النمو الاقتصادي وتحسين درجة تنافسية المنشآت الإنتاجية وتطوير قدرات الأفراد وتلبية احتياجاتهم.

2- إستراتيجية التدريب والتعليم المهني والتقني:

تتناول هذه الإستراتيجية منظومة التدريب والتعليم المهني والتقني التي تشمل بخدماتها العمّال المهرة والمهنيين بالإضافة إلى الفنيين (التقنيين) ومساعدي الاختصاصيين بموجب التصنيف العربي المعياري للمهن، وتغطّي القضايا المختلفة ذات العلاقة، والتي تم تصنيفها في ثمانية مجالات هي:

1. التخطيط والحاكمية (الحوكمة).
2. التمويل.
3. الكفاءة والفاعلية.
4. التدريب والتعليم المهني والتقني غير النظامي.
5. المؤهلات العربية والمعايير المهنية.
6. نظم المعلومات.
7. دور القطاع الخاص والقطاع غير الحكومي.
8. البعد الدولي.

وقد استهلت الإستراتيجية كل واحد من هذه المجالات الثمانية عن طريق وصف موجز للقضايا المهمّة ومكامن القوة والضعف ذات الصلة بكل مجال، وتحديد الأهداف الخاصة للتطوير، ومن ثم السياسات والإجراءات العامة اللازمة لتحقيق الأهداف على المستويين القطري والعربي.

وتبرز أهمية هذه الإستراتيجية في ضوء خصائص الاقتصاد العربي الذي يتّسم بجملة من عناصر القوة والضعف، مع إمكانية مجابهة كثير من التحديات في هذا المجال بتوفير قوى عاملة كفؤة عن طريق منظومة تدريب وتعليم مهني وتقني ذات جودة وفاعلية عالية، ضمن الإطار الأوسع للتعليم مدى الحياة والحراك الاقتصادي والاجتماعي بين الأقطار العربية.

ويستدعي تطبيق هذه الإستراتيجية العمل على إعداد خطط إجرائية تنفيذية سواء على المستوى العربي ام على المستوى القطري.

التخطيط والحاكمية/ الحوكمة:

هناك جهات وهيئات تتولى تنفيذ منظومات وبرامج التدريب والتعليم المهني والتقني في معظم الأقطار العربية. وتشمل مهام هذه الجهات والهيئات أنواعاً ومستويات مختلفة من التدريب والتعليم المهني والتقني، كما تشمل العناصر والمكوّنات المختلفة للروابط والقنوات بين جانبي العرض من القوى العاملة والطلب عليها. ويتّسم الوضع في هذا المجال في كثير من الأحيان بالحاجة لتحسين مستوى التنسيق والتكامل بين الأطراف ذات العلاقة، كما تفتقر الأدوات

التشريعيــة ذات العلاقــة إلى المنحــى الشــمولي، وبخاصــة فــيما يتعلــق بالمفــاهيم والمتطلبات.

ويستدعي الوضع الراهن للتدريب والتعليم المهني والتقني في الأقطار العربية العمـل على تطوير التشريعات والأبعاد المختلفة لعمليات التخطيط ذات العلاقة كجزء رئـيس من التخطيط للموارد البشرية على المستوى الوطني. وتقع مسؤولية المبـادرة في ذلـك على عاتق الحكومة بالتعاون الوثيق مع الشركـاء الاجتماعيـين الـذين يمثلـون أصـحاب العمل والعمال، وغيرهم، مع الأخذ بعين الاعتبار متطلبات الاقتصـاد المعـرفي واقتصـاد السوق الـذي يتطلـب تطـوير هيكليـة حاكميـة منظومـة التـدريب والتعلـيم المهنـي والتقني بما يضمن شراكة فعالة بين جميع الجهات المعنيّة في القطاعين العام والخـاص في سلطة اتخاذ القرار على المستوى الوطني بمـا يتعلـق بـالتخطيط ورسـم السياسـات والتمويل وضمان الجودة وغير ذلك.

الأهداف:

1. تعزيز الروابط والقنوات وتحسين المواءمة بين عرض القوى العاملـة والطلـب عليها في مجال التدريب والتعليم المهني والتقني.
2. تطوير الجوانب النوعية لبرامج منظومات التدريب والتعليم المهنـي والتقنـي وعملياتها ومخرجاتها، بما يؤدي إلى زيادة إنتاجية القوى العاملة.

3. اعتماد الأطر التشريعية وأطر التخطيط والحاكمية لمنظومات التدريب والتعليم المهني والتقني كجزء متكامل مع الأطر التشريعية وأطر التخطيط لتنمية الموارد البشرية بشكل عام على المستوى الوطني.

4. توفير الأطر والمعايير اللازمة للتنسيق الفاعل بين الجهات والهيئات المختلفة المعنيّة بقضايا التشغيل والتدريب والتعليم المهني والتقني في القطاعين العام والخاص، وتعزيز دور الشركاء الاجتماعيين في عمليات التخطيط واتخاذ القرار في هذه القضايا، مع إيلاء الاهتمام والعناية بالقضايا المتعلقة بالنوع الاجتماعي ومساهمة المرأة.

5. تعزيز القنوات والروابط بين نظم ومستويات التعليم العام من ناحية ومنظومات التدريب والتعليم المهني والتقني من ناحية أخرى.

6. تطوير الالتحاق ببرامج التدريب والتعليم المهني والتقني من النواحي الكمية تجاوباً مع المتطلبات التنموية واحتياجات سوق العمل.

السياسات والإجراءات العامة:

أ. على المستوى القطري:

-1 تبني إطار شامل يقوم على ركيزتين في التخطيط لمنظومات وبرامج التدريب والتعليم المهني والتقني: الأولى منهما حاجات المجتمع وخصائص سوق العمل واحتياجاته الكمية والنوعية، والثانية حاجات المتعلم والمتدرب كانسان ومواطن في ضوء قدراته واستعداداته ورغباته.

2- تطوير قدرات الجهات والهيئات والمؤسسات المعنية بالتدريب والتعليم المهني والتقني وإمكاناتها وآليات عملها لتمكينها من أداء أدوارها في التخطيط ورسم السياسات والبحث والتطوير والتنفيذ والتقويم.

3- توفير متطلبات التكامل والتنسيق، وتجنب الازدواجية، بين الجهات والهيئات والمؤسسات المعنية بتزويد تسهيلات وخدمات التدريب والتعليم المهني والتقني وتنفيذ برامجه عن طريق إنشاء جهة مرجعية (مجلس وطني مثلاً) للتدريب والتعليم المهني والتقني يتولى رسم السياسات وتنسيق التمويل وضمان الجودة.

4- تعزيز مشاركة المرأة، وتمكينها وتفعيل دورها في التخطيط للتدريب والتعليم المهني والتقني على المستويات المركزية والمؤسسية.

5- تفعيل مشاركة القطاع غير الحكومي، وبخاصة الشركاء الاجتماعيين، في التخطيط لنظم وبرامج وقضايا التدريب والتعليم المهني والتقني على المستويات المركزية والمؤسسية.

6- تفعيل دور الإعلام وبرامجه في مجال التدريب والتعليم المهني والتقني، وبخاصة فيما يتعلق بتعزيز الاتجاهات الايجابية نحو العمل، ومشاركة الفتاة، وغير ذلك.

7- تطوير وتحسين الروابط والقنوات بين بعدي العرض والطلب في التدريب والتعليم المهني والتقني ويشمل ذلك التشريعات ونظم

المعلومات والبحث والتطوير وخدمات الإرشاد والتوجيه والتشغيل والمعايير المهنية وغير ذلك.

8- تشجيع إجراء البحوث والدراسات المتعلقة بالتدريب والتعليم المهني والتقني، وتفعيل أدوار الجامعات والجهات الأخرى المعنية بهذا المجال.

9- التفاعل مع النظم والنماذج الدولية، والاستفادة منها في تطوير الإمكانات والقدرات الوطنية في التخطيط والحاكمية.

10- تطوير التشريعات المتعلقة بالتدريب والتعليم المهني والتقني، وتوفير الأطر التشريعية الملائمة للنظم والقضايا ذات العلاقة.

11- وضع التشريعات والهياكل التنظيمية اللازمة لتعزيز القنوات والروابط الأفقية والرأسية بين مجالات ومستويات التعليم العام من جهة ومنظومات التدريب والتعليم المهني والتقني من جهة أخرى.

12- تصميم برامج التدريب والتعليم المهني والتقني لتشمل نماذج متعددة مثل التدريب والتعليم المؤسسي، والتدريب والتعليم في مواقع العمل، والتدريب والتعليم ألتناوبي (التعاوني) بين المؤسسة التعليمية ومواقع العمل (التلمذة المهنية).

ب. على المستوى العربي:

تتولى منظمة العمل العربية:

1. اعتماد إستراتيجية التدريب والتعليم المهني والتقني على المستوى العربي.
2. تقديم الدعم والمشورة لمساعدة الدول العربية وبناء القدرات فيها في مجال تطبيق الإستراتيجية العربية للتدريب والتعليم المهني والتقني.
3. إجراء التقييم الدوري لمدى تطبيق إستراتيجية التدريب والتعليم المهني والتقني من قبل الدول العربية.
4. إبراز قضايا التخطيط والحاكمية في الدراسات والمطبوعات والمؤتمرات والندوات التي تتولاها المنظمة.

التمويل:

تتولى الحكومات في معظم الأقطار العربية تمويل منظومة التدريب والتعليم المهني والتقني دون مشاركة ومساهمة فعّالة من قطاع العمل والإنتاج. وغالباً ما يتم إعداد الموازنات على المستوى الوطني بناء على مدخلات ومعطيات وبيانات مستمدة من نشاطات السنوات السابقة مثل أعداد الطلبة ورواتب الموظفين والنفقات الجارية الأخرى والنفقات الاستثمارية. وبالرغم من تنامي الإنفاق على تنمية الموارد البشرية بعامة، وعلى التعليم النظامي بخاصة، إلا أن منظومة التدريب والتعليم المهني والتقني تواجه صعوبات وتحديات في

مجالات متعددة منها: مدى مواءمة سياسات التمويل الوطنية، ودور كل من أصحاب العمل والمتعلمين ومؤسسات المجتمع المدني في التمويل وتحمّل الكلفة، واقتصاديات أنماط ونماذج التدريب والتعليم المهني والتقني وعملياته، وعدم كفاية المخصصات المالية المرصودة في الموازنات العامة، ونقص تمويل الخدمات المساندة مثل الدراسات والبحوث، والتشغيل، والتوجيه والإرشاد، وغير ذلك.

الأهداف:

1. تنويع وتطوير مصادر التمويل لمنظومة التدريب والتعليم المهني والتقني وبرامجه وخدماته، النظامي منه، وغير النظامي.
2. تحسين الجوانب المتعلقة بكفاءة وفاعلية تمويل منظومة وبرامج وخدمات التدريب والتعليم المهني والتقني، النظامي منه وغير النظامي.

السياسات والإجراءات العامة:

أ. على المستوى القطري:

1. تأمين التمويل المستدام اللازم لنظم وبرامج التدريب والتعليم المهني والتقني بمساهمة الحكومة وأصحاب العمل والفئات المستفيدة ومؤسسات المجتمع المدني.
2. تطوير استراتيجيات وأطر مالية وهياكل تنظيمية لتمويل العناصر المختلفة لمنظومة التدريب والتعليم المهني والتقني.

3. تطوير دور ومشاركة أصحاب العمل في القطاع الخاص في تمويل العناصر المختلفة لمنظومة التدريب والتعليم المهني والتقني.
4. ترشيد مساهمات المتعلمين في تغطية تكاليف إعدادهم وتدريبهم، وبخاصة في برامج التعليم التقني الذي يهدف لإعداد الفنيين ومساعدي الاختصاصيين، وفي برامج التدريب والتعليم المهني والتقني غير النظامي، وبرامج تعليم الكبار.
5. تنمية قدرات التمويل الذاتي لمؤسسات التدريب والتعليم المهني والتقني عن طريق النشاطات الإنتاجية والمدرّة للدخل.
6. مراعاة عوامل الكفاءة والاقتصاديات والمردود في تخطيط وتصميم وتشغيل العناصر المختلفة لمنظومة التدريب والتعليم المهني والتقني.
7. ربط سياسات التمويل بمعايير الأداء والكفاءة لدى تنفيذ برامج التدريب والتعليم المهني والتقني.
8. تلبية احتياجات المنشآت الصغرى والصغيرة والمتوسطة، واحتياجات القطاع غير النظامي، ومتطلبات تشغيل المرأة والشباب وذوي الاحتياجات الخاصة في سياسات واستراتيجيات تمويل التدريب والتعليم المهني والتقني، والتنسيق في كل ذلك مع الاحتياجات التشغيلية لخريجي مؤسسات التعليم الجامعي.

9. دعم الدراسات والبحوث في مجال تمويل واقتصاديات نظم وبرامج التدريب والتعليم المهني والتقني. ويشمل ذلك الكلفة، ومصادر التمويل، والعائد وغير ذلك.

ب. على المستوى العربي:

تتولى منظمة العمل العربية ما يلي:

1. التنسيق مع المنظمات الدولية وتشجيعها على أن تكون المنح والمعونات المقدمة موجّهة ضمن إطار إقليمي بحيث يستفيد منها عدد من الأقطار العربية في آن واحد في مجالات تطويرية ذات أولويات إقليمية.
2. توفير الدعم المالي للمشاريع ذات الأهمية على المستوى العربي لأغراض تطوير التدريب والتعليم المهني والتقني.
3. نشر وتبادل الخبرات العربية في مجال تمويل التدريب والتعليم المهني والتقني.
4. دعم الدراسات والبحوث في مجال تمويل واقتصاديات نظم وبرامج التدريب والتعليم المهني والتقني.

الكفاءة والفاعلية:

تتوافر برامج التدريب والتعليم المهني والتقني في معظم الأقطار العربية ضمن مستويين مهنيين ومنظومتين رئيسيتين. وتستهدف المنظومة الأولى في العادة

الطلاب الذين يكملون مرحلة التعليم الأساسي الإلزامي بهدف إعداد العمال المهرة والمهنيين ضمن مستويات العمل الأساسية، كما تستهدف المنظومة الثانية الطلاب الذين يكملون مرحلة التعليم الثانوي بهدف إعداد الفنيين ومساعدي الاختصاصيين. ومن أولويات احتياجات هذه البرامج تحسين كفاءتها الداخلية لضمان الحصول على أفضل المخرجات في ضوء المدخلات والأهداف التدريبية المخططة، بما في ذلك تطوير المناهج، وتحقيق الطاقة الاستيعابية، والاستثمار الأمثل للتسهيلات المتاحة، والإدارة الحديثة، وتنمية الموارد البشرية، وضبط الجودة، والتقويم المبني على الأداء، وتوفير الحوافز للعمل، وغير ذلك. ومن أولويات الاحتياجات أيضاً تحسين الكفاءة الخارجية التي تتعلق بفاعلية البرامج ومواءمتها للمتطلبات التنموية من النواحي الكمية والنوعية واستجابتها لمتغيرات سوق العمل ومواكبتها للتطورات.

الأهداف:

1. تحسين الكفاءة الداخلية لبرامج التدريب والتعليم المهني والتقني، ويشمل ذلك الأبعاد الكمية والنوعية، بما في ذلك الحاكمية واقتصاديات العمل.
2. تحسين الكفاءة الخارجية لبرامج التدريب والتعليم المهني والتقني، وزيادة ارتباطها مع المتطلبات التنموية واحتياجات سوق العمل، مع مراعاة قضايا النوع الاجتماعي ومشاركة المرأة.

3. بناء القدرات الوطنية، النوعية والكمية، في مجال التدريب والتعليم المهني والتقني، لتطوير إمكانات التخطيط والتنفيذ والتقويم ذات العلاقة.

السياسات والإجراءات العامة:

أ. على المستوى القطري:

1- تطوير العناصر والمكونات المتعلقة بالكفاءة الداخلية لبرامج ومؤسسات التدريب والتعليم المهني والتقني. ويشمل ذلك المدربين والإداريين والمناهج والمباني والتجهيزات والتسهيلات التعليمية وطرائق التدريس والتدريب، واقتصاديات العمل وغير ذلك.

2- تطوير العناصر والمكوّنات المتعلقة بالكفاءة الخارجية لبرامج ومؤسسات التدريب والتعليم المهني والتقني وفاعليتها. ويشمل ذلك المواءمة الكمية والنوعية بين مخرجات المؤسسات من جهة والمتطلبات التنموية وحاجات سوق العمل من جهة أخرى.

3- بناء منظومة شاملة للاعتماد والترخيص وضمان الجودة في مؤسسات التدريب والتعليم المهني والتقني وبرامجها.

4- تضمين المهارات الحياتية العامة (المهارات الناعمة) في برامج التدريب والتعليم المهني والتقني. ويشمل ذلك مهارات التفكير الناقد وحل المشكلة والعمل مع الفريق والمبادرة والريادة والاتصال وغير ذلك.

5- تنويع وتطوير الخدمات والتسهيلات المتاحة للمرأة في التدريب والتعليم المهني والتقني في ضوء المتطلبات التنموية واحتياجات سوق العمل من ناحية، وفي ضوء ميول المرأة واولوياتها من ناحية ثانية.

6- ترشيد الروابط وتنظيم القنوات بين التدريب والتعليم المهني من ناحية والتعليم العالي من ناحية أخرى، مع المحافظة على معايير النوعية والكفاءة.

7- تطوير منظومة وأدوات تقويم أداء الطلبة في برامج التدريب والتعليم المهني والتقني، مع شمول المهارات المهنية والحياتية ذات العلاقة.

8- توفير خدمات التوجيه والإرشاد التربوي والمهني في النظام التعليمي بعامة، وفي مؤسسات التدريب والتعليم المهني والتقني بخاصة.

9- توفير خدمات ومؤسسات التشغيل داخل المؤسسات التعليمية وخارجها، لخريجي التدريب والتعليم المهني والتقني، مع إيلاء عناية خاصة لتشغيل الشباب، ذكوراً وإناثاً، والتكامل في ذلك مع خدمات التشغيل لخريجي التعليم الجامعي.

10- تطوير حاكمية منظومات التدريب والتعليم المهني والتقني. ويشمل ذلك تعزيز اللامركزية، وتمكين المؤسسات التي تقدم الخدمات والتسهيلات، وتفعيل عنصر المواءمة.

11- تحسين الأوضاع الوظيفية والاقتصادية للمدربين في مؤسسات التدريب والتعليم المهني والتقني، وتطوير برامج تعليمهم وتدريبهم في أثناء الخدمة، ومواصلة نموهم المهني.

12- توسيع وتحسين خدمات وتسهيلات التدريب والتعليم المهني المتاحة لفئات ذوي الاحتياجات الخاصة.

13- اعتماد مؤشرات مرجعية للمساعدة في أعمال المراقبة والتقويم والمساءلة بخصوص فاعلية وجودة نظم وبرامج التدريب والتعليم المهني والتقني، وبخاصة فيما يتعلق بتوافق المخرجات مع النتاجات المستهدفة ومواءمتها مع المتطلبات التنموية وحاجات سوق العمل.

14- العمل على تحسين مكانة التدريب والتعليم المهني والتقني وصورته في المجتمع عن طريق الجهود الاعلامية والتثقيفية بالإضافة إلى الاتجاهات المتضمنة في المناهج التعليمية.

ب. على المستوى العربي:

تتولى منظمة العمل العربية ما يلي:

1. إعداد وتطوير مؤشرات عربية للتدريب والتعليم المهني والتقني، وإعداد ونشر تحليل دوري عربي بشأن المؤشرات المشتركة.

2. إعداد وتطوير معايير عربية إرشادية بشأن كفاءة وفاعلية مؤسسات التدريب والتعليم المهني والتقني.

3. دعم برامج تدريب المدربين للتدريب والتعليم المهني والتقني عن طريق دعم تطوير برامج التدريب في أثناء الخدمة ومعايير الاعتماد وتدريب مدربي المدربين.
4. إجراء ودعم الدراسات المتعلقة بقضايا وعناصر الكفاءة والفاعلية في منظومات التدريب والتعليم المهني والتقني في الأقطار العربية.

التدريب والتعليم المهني والتقني غير النظامي:

يتوافر في الأقطار العربية عدد كبير من المؤسسات والبرامج والتسهيلات المتعلقة بالتدريب والتعليم المهني والتقني غير النظامي في القطاعين العام والخاص، بما في ذلك القطاع التطوعي، فبالإضافة إلى دور مؤسسات القطاع العام في هذا المجال عبر مؤسسات وتسهيلات التدريب والتعليم المهني والتقني التي تقدم برامج غير نظامية، تلعب الهيئات الربحية والتطوعية دوراً مهماً في توفير وتنفيذ برامج التدريب والتعليم المهني غير النظامي للكبار لأغراض مختلفة كرفع المستوى التعليمي والمهني، ورفع الكفاءة وتحسين الأداء في العمل، والإعداد لأداء مهام أعمال جديدة، وتلبية متطلبات الهوايات، وغير ذلك.

وتواجه مؤسسات وخدمات التعليم غير النظامي وتعليم الكبار، بما في ذلك التدريب والتعليم المهني والتقني غير النظامي، جملة من التحديات والثغرات، وبخاصة على المستوى الوطني، تتمثل في غياب السياسات والاستراتيجيات ذات العلاقة، وضعف التنسيق وازدواجية الأدوار بين الجهات المعنيّة، والحاجة

إلى تطوير الجوانب النوعية للخدمات التي توفرها وتقدمها، بالإضافة إلى الحاجة لتوفير المظلاّت التشريعية الموائمة، للتكامل بين منظومتي التدريب والتعليم المهني والتقني النظامي وغير النظامي.

الأهداف:

1. تحقيق التكامل بين منظومتي التدريب والتعليم المهني والتقني النظامي وغير النظامي ضمن مظلة المنظومة الأشمل لتنمية الموارد البشرية، وانسجاماً مع مفهوم التعليم والتدريب المستمر مدى الحياة.
2. تطوير منظومة التدريب والتعليم المهني والتقني غير النظامي وبرامجه وهيكليته وجودته في القطاعين العام والخاص، وتوسيع خدماته وتنويعها لتيسير الاستفادة منه والالتحاق بالبرامج المشمولة به من مختلف الفئات العمرية والمناطق الجغرافية، وتلبية احتياجات المنشآت الصغرى والصغيرة والمتوسطة ومنشآت العمل في القطاع غير المنظم.
3. استثمار برامج التدريب والتعليم المهني غير النظامي لتيسير الحراك الاجتماعي وحراك القوى العاملة، وتحقيق الانصاف في مجال النوع الاجتماعي (الجندر)، وتقليص الفجوة بين المستويات الثقافية والتعليمية للفئات الاجتماعية المختلفة.

السياسات والإجراءات العامة:

أ. على المستوى القطري:

1. تضمين قضايا وخطط التدريب والتعليم المهني والتقني غير النظامي في خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية الوطنية بعامّة، وفي خطط تنمية الموارد البشرية الوطنية بخاصّة.
2. تحديث وتطوير التشريعات التي تتناول قضايا التعليم والتدريب غير النظامي بعامّة، والتدريب والتعليم المهني والتقني غير النظامي بخاصة.
3. تطوير معايير وإجراءات اعتماد وترخيص وضبط جودة المؤسسات والهيئات والمراكز التي تقدم خدمات التعليم والتدريب غير النظامي بعامة، والتدريب والتعليم المهني والتقني غير النظامي بخاصة.
4. توفير القنوات الأفقية والرأسية بين برامج التدريب والتعليم المهني والتقني النظامي وغير النظامي لتيسير انتقال المتعلمين والمتدربين بينها وفقاً لمعايير محددة.
5. تطوير متطلبات الحاكمية والكفاءة والفاعلية والتقييم والمساءلة في المؤسسات والهيئات والمراكز التي تقدم برامج وخدمات التدريب والتعليم المهني والتقني غير النظامي في القطاعين العام والخاص.

6. دعم جهود القطاع التطوعي، وتوفير الدعم والحوافز لهذا القطاع في تنفيذ برامج التدريب والتعليم المهني والتقني غير النظامي، وبخاصة البرامج الموجهة للمرأة ولفئات ذوي الاحتياجات الخاصة.

7. تطوير نظم ومعايير تمويل برامج التدريب والتعليم المهني والتقني غير النظامي، بما فيها دور أصحاب العمل والمتعلمين في هذا المجال.

8. توفير التغطية الجغرافية الكافية لبرامج وخدمات التدريب والتعليم المهني والتقني غير النظامي.

9. توفير خدمات التدريب والتعليم المهني والتقني غير النظامي للفئات الأكثر حاجة للاندماج في سوق العمل كالنساء، والباحثين عن العمل، وذوي الاحتياجات الخاصة، والعاملين في قطاع العمل غير النظامي (غير المنظّم)، والمتسربين من النظام التعليمي.

ب. على المستوى العربي:

1. استثمار التمثيل الثلاثي في هياكل المنظمة لدعم دور الشركاء الاجتماعيين في دعم وتوفير برامج التدريب والتعليم المهني والتقني غير النظامي.

2. إجراء ودعم الدراسات المتعلقة بالتدريب والتعليم المهني والتقني غير النظامي.

يشيع استخدام الاختبارات والفحوص في نهاية البرامج التعليمية والتدريبية في الأقطار العربية كأداة لقياس أداء الملتحقين بتلك البرامج بما يعكس نوعيتها ومدى تحقيق أهدافها. ويتعرض هذا النمط من القياس إلى النقد والتساؤل حول مدى كفاءته. ففي بعض الأحيان قد تنحاز الاختبارات إلى قياس المعلومات والمعارف النظرية دون التركيز بصورة كافية على تقويم المهارات التطبيقية ومدى القابلية للتشغيل. وفي حالات أخرى يتم تصميم الاختبارات بتأثير من متطلبات الالتحاق بمستويات تعليمية أعلى كالتعليم العالي.

ومن المعلوم أنه لا يتوافر في معظم الأقطار العربية إطار مؤهلات وطنية تغطّي مراحل التعليم المختلفة ويقوم على نتاجات التعلم التي تشكّل مرجعية موضوعية لبناء إطار وطني للمعايير المهنية التي تعالج الكفايات المختلفة التي يتضمنها التخصص المهني، وتطوير المناهج وتقويم المهارات، ومتطلبات الاعتماد، ومنح الشهادات ورخص مزاولة العمل. ومن ناحية أخرى يساعد إطار المؤهلات المهنية الوطنية في توثيق كفايات العاملين لتسهيل الحراك الأفقي والرأسي في أسواق العمل المحلية والعربية بما يساهم في تطوير المكانة الاجتماعية للتدريب والتعليم المهني باعتباره تعليماً مفتوحاً غير مغلق النهايات.

ويحدد التصنيف العربي المعياري للمهن الذي صدر عن منظمة العمل العربية في عام 2008 خمس فئات لمستويات المهارة ضمن ما يطلق عليه "السلّم المهاري"، وهي مستويات العامل محدود المهارات، والعامل الماهر، والعامل المهني، والفني (مساعد الاختصاصي)، والاختصاصي. ويمكن ان يشكّل السلّم

المهاري بالإضافة إلى التصنيف الدولي المعياري للتعليم أساساً لبناء إطار المؤهلات العربية.

ويمكن اشتقاق المعايير المهنية من الوصف المهني للأعمال والمهن الذي يوفره التصنيف العربي المعياري للمهن من قبل فرق عمل قطاعية بشراكة فاعلة من قبل ممثلي قطاعات العمل والإنتاج، مع مراعاة أن عملية إعداد المعايير المهنية وتطويرها عملية متواصلة بسبب التطور التقني والتغيرات الناجمة عنه في بيئات العمل (الشغل).

الأهداف:

1. تطوير إطار عربي للمؤهلات مبنى على أساس نتاجات التعلّم.
2. تطوير المعايير المهنية العربية في مهن مختارة.
3. تطوير منظومة شاملة لممارسة العمل المهني وفقاً لمعايير معتمدة.
4. دعم السياسات المتعلقة بقضايا العمل والقوى العاملة، مثل التشغيل، والأجور، وترخيص مزاولة العمل المهني، ودراسات تنمية الموارد البشرية، وبرامج التدريب والتعليم المهني والتقني.
5. تطوير معايير الأداء، وتحسين إنتاجية القوى العاملة العربية وتيسير حراكها رأسياً وأفقياً على المستويين القطري والعربي.

السياسات والإجراءات العامة:

أ. على المستوى القطري:

1. استخدام التصنيف العربي المعياري للمهن الصادر عن منظمة العمل العربية في عام 2008 من قبل المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في الأقطار العربية كمرجعية رئيسة لقضايا التشغيل والعمل والتدريب والتعليم المهني والتقني.
2. تطوير واعتماد الأطر التشريعية والتنظيمية اللازمة لمنح تراخيص مزاولة العمل المهني للأفراد ولمواقع العمل وفقاً للمعايير المهنية الوطنية المعتمدة.
3. تطوير نظم وطنية شاملة للاختبارات المهنية ومنح الشهادات، مع توفير المرونة لتيسير الانتقال من نمط أو مستوى تعليمي لآخر.
4. إنشاء هيئات وطنية تتولى مسؤوليات اختبارات الأداء، وتحديد مستويات المهارة، واعتماد البرامج المهنية، ومنح تراخيص مزاولة العمل المهني للأفراد ومواقع العمل.
5. تطوير المعايير المهنية في الأقطار العربية واستخدامها في مجالات التشغيل، وتصميم هياكل الأجور، وحراك العمالة، وبرامج ومناهج التدريب والتعليم المهني والتقني، والاختبارات المهنية، ومنح تراخيص مزاولة العمل.

6. مواكبة التطور في المعايير المهنية الدولية، وتوفير عنصر المواءمة بين المعايير المهنية الوطنية وبينها.

ب. على المستوى العربي:

تتولى منظمة العمل العربية ما يلي:

1. وضع إطار شامل للمؤهلات العربية (Arab Qualification Framework).
2. إعداد وتطوير مؤهلات مهنية عربية في أعمال ومهن منتقاة.
3. وضع نماذج لاختبارات الأداء المهنية في أعمال ومهن منتقاة.

نظم المعلومات:

تشكل نظم معلومات الموارد البشرية التي تغطي جانبي عرض القوى العاملة والطلب عليها مكوناً رئيساً من دينامية وخصائص سوق العمل الفاعلة. وفي هذا السياق هناك نقطتا ضعف رئيستان في الأقطار العربية، تتمثل الأولى في كون نظم معلومات الموارد البشرية ما زالت قاصرة في نوعيتها وشموليتها في كثير من الأقطار، مما يستدعي السعي الجاد لتطويرها وتفعيلها. وتتمثل الثانية بالحاجة لمأسسة الاستفادة من نظم المعلومات المتوافرة في مجالات رسم السياسات واتخاذ القرارات وخدمات التشغيل والتوجيه والارشاد المهني وغير ذلك. ويقع على عاتق منظمة العمل العربية بناء وتطوير شبكة عربية لمعلومات سوق العمل في الأقطار العربية.

الأهداف:

1. دعم الإمكانات العربية على المستويين القطري والعربي في تطوير نظم معلومات الموارد البشرية، على جانبي العرض والطلب، واستعمالها والاستفادة منها في التخطيط، ووضع الاستراتيجيات، ورسم السياسات، واتخاذ القرارات، والبحوث والدراسات.
2. تطوير القدرات والكفاءات وتعزيز الإمكانات الوطنية والمؤسسية في مجال تطوير واستخدام نظم معلومات الموارد البشرية. ويشمل ذلك الموارد البشرية والتقنيات والتجهيزات والتسهيلات وغير ذلك.

السياسات والإجراءات العامة:

أ. على المستوى القطري:

1. تفعيل استخدام التصنيف العربي المعياري للمهن (2008) الصادر عن منظمة العمل العربية كأداة في نظام معلومات سوق العمل (جانب الطلب على الموارد البشرية).
2. العمل على إعداد مؤشرات كمية ونوعية للتدريب والتعليم المهني والتقني، يمكن استخدامها لتقييم اوضاع وخصائص هذا التدريب والتعليم ومتابعة التطور الذي يطرأ عليه.

3. وضع وإدامة نظم وطنية لمعلومات الموارد البشرية وصيانتها ومواصلة تطويرها وتحديثها لتسهيل استثمارها في رسم السياسات والاستراتيجيات واتخاذ القرارات.

4. تطوير وتعزيز القدرات والكفاءات المؤسسية عن طريق رفع كفاءة العاملين في الجهات المزوّدة للمعلومات لنظم معلومات الموارد البشرية على جانبي العرض والطلب، كالوزارات المعنية بالتعليم والتدريب، ودوائر الإحصاءات العامة، والمؤسسات المعنية بالتوظيف والتشغيل في القطاعين العام والخاص، وغيرها.

5. تعزيز الدراسات والبحوث المرتبطة بنظم معلومات الموارد البشرية والمنبثقة عنها، وبخاصة ما يتعلق منها بنظم التدريب والتعليم المهني والتقني وتشغيل خريجيها.

6. استعمال التقنيات الحديثة لجمع المعلومات ونشرها واستخدامها على المستويات المؤسسية والقطرية والعربية، مع مراعاة عناصر الكلفة واقتصاديات العمل.

7. تطوير الإمكانات على المستويات المؤسسية والقطرية والعربية لإعداد ورفع كفاءة العاملين في المجالات المتعلقة بنظم معلومات الموارد البشرية من اختصاصيين وفنيين قبل الخدمة وفي أثنائها.

8. تعزيز الثقافة المجتمعية والوعي المؤسسي في مجال استثمار المعرفة الناجمة عن المعلومات الموثوقة في رسم السياسات

والاستراتيجيات واتخاذ القرارات، وبخاصة في المجالات المتصلة بنظم التدريب والتعليم المهني والتقني وتشغيل خريجيها.

ب. على المستوى العربي:

1. تعميم وتفعيل استخدام التصنيف العربي المعياري للمهن (2008) على المستوى العربي، عن طريق وضع الأدلة الإرشادية للاستخدام، واستثمار الوسائل الإعلامية المختلفة، ومتابعة تطبيقه على المستوى القطري.

2. العمل على إعداد تصنيف عربي معياري للتعليم يتناول المراحل التعليمية المختلفة لتغطية جانب العرض من الموارد البشرية.

3. تطوير وإدامة نظام عربي لمعلومات الموارد البشرية، ويشمل جانبي العرض والطلب، لدعم نظم التعليم والتدريب والتشغيل وتنقل العمالة العربية.

4. تطوير وإدامة نظام عربي لمعلومات مؤسسات التدريب والتعليم المهني والتقني.

دور القطاع الخاص والقطاع غير الحكومي:

يتوافر للقطاع الخاص والقطاع غير الحكومي في الأقطار العربية دور واضح ومعترف به في تنمية الموارد البشرية بعامة، وفي التدريب والتعليم المهني والتقني بخاصة، سواء في التخطيط أو التمويل أو التنفيذ. فعلى المستوى التخطيطي يشارك ممثلو القطاع الخاص في العادة في المجالس واللجان المعنية بهيئات ومؤسسات ومنظومات التدريب والتعليم المهني والتقني. وعلى

المستوى التنفيذي يدير القطاع الخاص في كثير من الأحيان مؤسسات تعليمية وتدريبية نظامية وغير نظامية في مستويات تعليمية ومهنية مختلفة.

ومع ذلك، يبقى دور القطاع الخاص والقطاع غير الحكومي في منظومات التدريب والتعليم المهني والتقني غير كاف، ويعكس بشكل عام ضعف ارتباط هذه المنظومات بالاحتياجات التنموية ومتطلبات سوق العمل من النواحي الكمية والنوعية، مما يستدعي تفعيل وتطوير دور القطاع الخاص وغير الحكومي في أعمال التخطيط والتنفيذ والتقويم لمنظومات وبرامج التدريب والتعليم المهني والتقني.

الأهداف:

1. تطوير وتوسيع دور القطاع الخاص وغير الحكومي، وتحسين كفاءته وفاعليته، في التخطيط والتنفيذ وضبط الجودة في منظومة التدريب والتعليم المهني والتقني وبرامجه.
2. تطوير وترشيد مساهمة القطاع الخاص وغير الحكومي في تمويل خطط وبرامج ومشاريع التدريب والتعليم المهني والتقني.

السياسات والإجراءات العامّة:

أ. على المستوى القطري:

1. تطوير التشريعات لتعزيز دور القطاع الخاص وغير الحكومي في تنمية الموارد البشرية بعامة وفي التدريب والتعليم المهني والتقني بخاصة.

2. تشجيع الشراكة الفاعلة للقطاع الخاص وغير الحكومي، وتعزيز قدراته، وتفعيل دوره في المجالس واللجان والنشاطات المتعلقة بالتخطيط ورسم السياسات للتدريب والتعليم المهني والتقني.

3. تعزيز دور القطاع الخاص وغير الحكومي، من النواحي الكمية والنوعية، في تنفيذ نظم وبرامج التدريب والتعليم المهني والتقني.

4. منح الحوافز والإعفاءات الضريبية للقطاع الخاص وغير الحكومي المشارك في تنمية الموارد البشرية بعامة، وفي التدريب والتعليم المهني والتقني بخاصة.

5. توفير الدعم المالي والفني وتطوير القدرات للقطاع التطوعي غير الحكومي المشارك في تنمية الموارد البشرية بعامّة، وفي التدريب والتعليم المهني بخاصة، وبشكل خاص في النشاطات الموجهة لخدمة المرأة والشباب وفئات ذوي الاحتياجات الخاصة.

6. دعـم وتشـجيع المنحـى القطـاعي للقطـاع الخـاص في القيـام بـدوره ومشاركته في تنمية الموارد البشرية بعامّة، وفي التدريب والتعليم المهنـي بخاصـة، بحيـث يتـولى القطـاع الواحـد، كالقطـاع السـياحي والقطـاعي الزراعي مثلاً، المهام ذات العلاقة بتنمية الموارد البشرية في ذلك القطاع.

ب. على المستوى العربي:

تتولى منظمة العمل العربية:

1. استثمار التمثيل الثلاثي في هياكـل المنظمـة لـدعم دور الشركـاء الاجتماعيـين وحفز مشاركتهم في تنمية الموارد البشرية بشـكل عـام، والتـدريب والتعلـيم المهني والتقني النظامي وغير النظامي بشكل خاص.
2. إجراء ودعم الدراسات المتعلقـة بتقيـيم وتطـوير دور القطـاع الخـاص وغـير الحكومي في منظومات التدريب والتعليم المهني والتقني في الأقطار العربية.

البعد الدولي:

يتسم سوق العمل العربي بمعدل بطالة عالٍ نسبياً، كما يتسـم بعـدد كبـير مـن العمالـة المهـاجرة والمتنقلـة والوافـدة في الوقـت نفسـه. ويقـدر عـدد العمالـة المهاجرة بعشرة ملايين عامل، والمتنقلة بين الأقطار العربية بستة ملايـين عامـل. أما العمالة الوافدة من الأقطار غير العربية فتقدر باكثر من عشرة ملايين عامل. وتشكل العمالة العربية المتنقلّة أقل من ثلث العمالـة غـير المحليـة في الأقطـار

العربية المستضيفة للعمالة. وتستدعي مثل هذه الخصائص في سوق العمل مراعاة البعد الدولي في سياسات وبرامج نظم تنمية الموارد البشرية بشكل عام ونظم التدريب والتعليم المهني والتقني بشكل خاص، وبخاصة ان معظم العمالة المهاجرة والوافدة تنتمي لمستويات العمل الأساسية التي تشمل العمال محدودي المهارات والعمالة المهرة والمهنيين.

الأهداف:

1. تطوير الإمكانات العربية من النواحي الكمية والنوعية في تنمية الموارد البشرية بعامة، وفي التدريب والتعليم المهني والتقني بخاصة لدعم تشغيل العمالة العربية المتنقلة من ناحية، وتوفير حد مناسب من التأهيل والتدريب للعمالة العربية المهاجرة من ناحية أخرى.
2. دعم التوجه والتحرك نحو إنشاء السوق العربية المشتركة، وحرية حركة العمالة العربية وتنقلها بين الأقطار العربية.
3. التفاعل مع الخبرات الدولية في مجالات التدريب والتعليم المهني والتقني، واستثمار ذلك في تطوير النظم العربية في هذه المجالات.

السياسات والإجراءات العامة:

أ. على المستوى القطري:

1. استثمار البيانات والمعلومات المتوافرة عن الأسواق العربية والأوروبية وخصائص العمالة فيها في تصميم نظم تنمية الموارد البشرية بشكل عام وبرامج التدريب والتعليم المهني والتقني بشكل خاص.

2. استثمار البيانات والمعلومات المتوافرة عن خصائص العمالة غير العربية في الأقطار العربية في تصميم نظم وبرامج التدريب والتعليم المهني والتقني، وذلك للمساهمة في النهوض بالعمالة الوطنية والعربية من النواحي الكمية والنوعية.

3. تطبيق تشريعات العمل في الأقطار العربية على العمالة الوافدة بطريقة أكثر توازناً وشمولاً لضمان حقوقهم بشأن ظروف العمل المناسبة من جهة، وتفادي المنافسة غير العادلة مع العمالة المحلية من جهة أخرى.

4. تقوية قنوات الاتصال والتعاون مع الدول الأجنبية والمؤسسات والمنظمات العربية والاقليمية والدولية في مجالات التدريب والتعليم المهني والتقني.

5. استثمار التطورات والتوجهات العالمية المتعلقة بقضايا النظم والمعايير والجودة في التدريب والتعليم المهني والتقني، وذلك عن طريق دعم قنوات الاتصال والجهود العلمية والترجمة وتنمية القدرات وغير ذلك.

على المستوى العربي:

تتولى منظمة العمل العربية ما يلي:

1. إنشاء نظام معلومات عربي للموارد البشرية، لتوفير بيانات كافية عن أسـواق العمل العربية وخصائص العمالة فيها.
2. تطوير وتوفير بيانات ومعلومات عن بنية وخصائص العمالـة غـير العربيـة في الأقطار العربية ودعـم الدراسـات المتعلقـة بـذلك، واسـتثمار هـذه البيانـات والمعلومات في سياسات وبرامج إعداد وتأهيل العمالة العربية وتنقلها.
3. التنسيق والتكامل مع المؤسسات والمنظمات العربية والإقليمية المعنية بنظم وقضايا وبرامج التدريب والتعليم المهني والتقني.
4. تقوية قنوات الاتصال والتعاون مـع المؤسسـات والمـنظمات الدوليـة المعنيّـة بنظم وقضايا التـدريب والتعلـيم المهنـي والتقنـي، والاسـتفادة مـن ذلـك في تطوير دور المنظمة على المستوى العربي في هذا المجال.

وسائل وأدوات وتقنيات التدريب

1. في السنوات الأخيرة شهدت تقنيـات التـدريب نمـواً وتطـوراً مطـرداً، واتضـح ذلــك في مجــالات ونمــاذج عديــدة ســاهمت وتســهم في رقــي العمليــة التدريبيــة وإيصــالها بالطريقــة المــثلى للمتــدرب، وتحقـق هـذه التقنيـات وتلـك الوسـائل مجموعـة مـن التسـهيلات

للمدرب مما يساعد في تحقيق الأهداف التدريبية المرجوة ومن أبرزها:

1- تعمل وسائل ومساعدات التدريب على جلب انتباه الطلاب وزيادة اهتمامهم بموضوع التدريب.

2- تزيد وسائل ومساعدات التدريب من الاستعداد للتدريب عندما يشاهد الطلاب هذه الوسائل موجودة أمامهم.

3- توفر وسائل ومساعدات التدريب الخبرات الحسية التي تعطي معنى ومدلولاً للعبارات التي تصدر من المدرب، بمعنى أنها تسهل إدراك المعاني من خلال تجسيد الأفكار بوسائل ومساعدات تدريب محسوسة، فتساعد على تكوين صور مرئية في الأذهان.

4- تؤدي وسائل ومساعدات التدريب إلى زيادة مشاركة الطلاب بصورة نشطة وإيجابية في التدريب.

5- تجعل وسائل ومساعدات التدريب التعلم أكثر أثراً وأقل نسياناً حيث تؤدي إلى ترسيخ ما يتعلمه الطالب بعكس التعلم اللفظي فقط دون استخدام مساعدات التدريب.

6- تعمل وسائل ومساعدات التدريب على تيسير تدريب موضوعات معينة قد يصعب بدونها تدريبها بذات الكفاءة والفاعلية.

7- تساعد الوسائل التدريبية على تنويع أساليب التدريب الموجه لمواجهة الفروق الفردية بين الطلاب، فمن المعروف أن المتدربين (الطلاب) يختلفون في قدراتهم واستعداداتهم العقلية، فمنهم من يحقق مستوى عالياً من الاستماع للشرح النظري للمدرب، ومنهم من يزداد تعلمه عن طريق الخبرات البصرية، مثل مشاهدة (الأفلام والشرائح) ومنهم من يحتاج إلى تنوع الوسائل لتكوين المفاهيم الصحيحة لديه.

8- تسهم وسائل ومساعدات التدريب في تنمية مهارات المتدرب وتنويع مصادر المعرفة لديه.

و من هذا المنطلق فإن من أبرز التقنيات الحديثة في تدريب الأفراد مايلي:

أولاً تقنية التدريب باستخدام الحاسب الآلي:

1. الحاسب الآلي من التقنيات التي باتت اليوم تمثل أنموذجاً رائعاً للتعلم والتدريب، بما تملكه هذه التقنية من أساليب وطرق متعددة ومتنوعة وجذابة لإيصال المعلومة،وقد ذكرت مجموعة من الدراسات العلمية أن استخدام الحاسوب مع مجموعة كبيرة من الطلاب مع وجود المعلم ساهم في إنماء هؤلاء الطلاب نحوه، وأن ذلك يسهم في تنمية المهارات لدى الطالب وتحقيق الأهداف التعليمية والتدريبية بسرعة ومهارة عالية.

2. وقد ظهرت إحدى التقنيات المعتمدة على الحاسب الآلي قريباً اطلعت عليها ووجدتها تحقق أهدافاً في العملية التدريبية لم يكن

يمكن الحصول عليها بهذه السرعة مع فقد مثل هذه التقنيات و

هي ما يسمى بـ (السبورة الذكية) وهي:

عبارة عن سبورة بيضاء نشطة مع شاشة تعمل باللمس. وببساطة يقوم المدرس (المدرب) بلمس السبورة ليتحكم في جميع تطبيقات الحاسوب، مثال لذلك الربط مع صفحة أخري في الإنترنت، كما يمكنه تدوين الملاحظات، رسم الأشكال، توضيح الأفكار وإظهار المعلومات المفتاحية بواسطة الأحبار الإلكترونية إلى جانب حفظ وطباعة البريد الإلكتروني.

تقنية الألعاب التدريبية

يقصد بالألعاب التدريبية أية لعبة مسلية أو طريفة أو مثيرة لها علاقة بموضوع ما أو فكرة محددة، يستخدمها المدرب لغرس مفهوم أو مهارة معينة في المتدرب ويمكن من خلال هذه الألعاب التدريبية مساعدة المدرب على التالي:

1- تأصيل المفاهيم التي يريد المدرب إيصالها للطالب المتدرب.
2- إثارة نشاط الطالب المتدرب، وتساهم مباشرة في طرد الملل الذي قد يعتري العملية التدريبية.
3- تعتبر الألعاب التدريبية طريقة علمية صحيحة في التعلم تستند على مجموعة من الأبحاث والدراسات المعتمدة دولياً.

وتتنوع هذه الألعاب فمنها الفردي ومنها الجماعي ومنها ما يعتمد على القدرات العقلية أو القدرات العضلية والحركية، وقد يحتاج بعضها إلى مواد وأدوات مساندة وبعضها لا يحتاج إلى شيء من ذلك.

إن الألعاب التدريبية المتاحة للاستخدام في السوق العربي قليلة بالنسبة للألعاب المتوفرة في السوق الدولي لكن يمكن تصنيع كثير من الألعاب محلياً، كما يمكن الاستفادة من الفكرة وتحويلها إلى لعبة تدريبية مبتكرة.

تقنية الأفلام التدريبية

والمقصود بالأفلام التدريبية: مجموع عروض تدريبية وتربوية مسجلة تعرض من خلال أجهزة خاصة. ويستخدم لعرض الأفلام التعليمية:

1. التلفاز.
2. شاشة العرض.
3. الحاسب الآلي.
4. جهاز الفيديو بأنواعه.

أهداف التدريب

تشمل أهداف التدريب ولا تقتصر على الآتي:

- اكتساب الأفراد المعارف المهنية والوظيفية وصقل المهارات والقدرات لإنجاز العمل على أكمل وجه.

- تطوير أساليب الأداء لضمان أداء لضمان أداء العمل بفعالية.
- رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد.
- تخفيف العبء على المشرفين والرؤساء.
- المساهمة في معالجة أسباب الانقطاع عن العمل.
- توفير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة.
- الحد من الأخطاء والفاقد والاستفادة من القوى العاملة والأدوات والأجهزة والآلات المستعملة إلى أقصى حد ممكن.
- مساعدة كل موظف على فهم وإدراك العلاقة بين عمله وعمل الآخرين وبين أهداف الجهة التي يعمل بها.

أساليب التدريب

يقصد بأساليب التدريب هي الطريقة (الكيفية) التي يتم من خلالها عرض المادة التدريبية.

العوامل التي تحدد أسلوب التدريب:

- المتدربين: يجب مراعاة أعمار وجنس والمستوى التعليمي وخبرات المتدربين.
- ظروف التدريب: زمن التدريب، مكان التدريب، التسهيلات والمواد المتاحة، عدد المتدربين.

- موضوع التدريب.
- الميزات النسبية للمدرب.

وتنقسم أساليب التدريب إلى ثلاثة أنواع:

- أساليب العرض: المحاضرة، التطبيق العلمي/ الإيضاحي.
- أساليب المشاركة: المناقشات، دراسة الحالة، لعب الأدوار، العصف الذهني، مجموعات المناقشة، الدراما الاجتماعية، الألعاب والقصة غير الكاملة.
- الأنشطة خارج قاعة التدريب: التكليفات، المشروعات، الزيارات الميدانية/ الرحلات.

أولاً أساليب العرض

من الأساليب الشائعة في كل الدورات التدريبية والتي يتم من خلالها نقل المعارف والمعلومات للمتدربين، تقديم أهداف الدورة وبرنامجها هو أحد الأمثلة العامة لذلك، تدريس كيفية اختيار العينات البحثية هو نمط آخر. أساليب العرض هي موعظة في معظم أجزائها وهي وسيلة اتصال في اتجاه واحد بين المدرب والمتدرب. وهي اقتصادية من حيث المساحة والوقت باعتبار قدرتها على تقديم قدر كبير من المحتوى المعرفي إلى عدد كبير من الحضور في فترة زمنية قصيرة. وعيوب أساليب العرض يتمثل في طبيعة أسلوبها السلبي

ومحدودية نجاحها في جذب انتباه المتدربين واستمرار تركيزهم لتحقيق معدل مـرضي من التذكر والاسترجاع.

- المحاضرة
- العرض الإيضـاحـي

ثانياً أساليب المشاركة

أساليب التدريب بالمشاركة تؤمن مشـاركة المتـدربين في عمليـة الـتعلم وتمكـنهم مـن التعبـير عـن وجهـات نظـرهم وتشـجعهم عـلى الاسـتفادة مـن خـبراتهم في فعاليـات التدريب. هذا بالإضافة إلى أنه بينما تقـتصر أسـاليب العـرض عـلى مشـاركة المتـدرب بالسماع كما هو في المحاضرة أو بالرؤيـة كـما هـو بـالعرض الإيضـاحي، فـإن أسـاليب المشاركة تؤدي إلى اشتراك المتدربين بشكل نشط في عملية التعليم.

1- المنـــاقشات
2- دراسة الحالة
3- لعب الأدوار
4- العصـف الذهني

مراحل تقييم التدريب:

يمكن تن نحدد أربع مراحل لتقييم التدريب هي كالتالي:

أولاً:التقييم قبل تنفيذ البرنامج التدريبي:

هذه المرحلة تتضمن العديد من الخطوات نذكر منها:

1- ضرورة التحديد الدقيق لأهداف التدريب والنتائج المتوقع تحقيقها من البرنامج التدريبي.

2- متابعة وتقييم الترتيبات الإدارية للتأكد من توفر المدرب المتميز والمناسب للبرنامج التدريبي.

3- متابعة وتقييم الترتيبات الإدارية للتأكد من توفر المادة التدريبية وتصديرها بالعديد المطلوب ,وتفر مكان التدريب المناسب ,وتوفير الوسائل السمعية والبصرية المطلوبة وإنها جاهزة للاستخدام.

4- متابعة وتقييم المرشحين للبرنامج للتأكد من أن شروط القبول بالبرنامج تنطبق عليهم.

5- استطلاع آراء المرشحين للبرنامج حول توقعاتهم من البرنامج , وحول موضوعاته وترتيبها.

ثانياً:التقييم أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي:

تهدف هذه المرحلة إلى متابعة وتقييم كل خطوة من خطوات التدريب أثناء التنفيذ للتأكد من أن البرنامج التدريبي يسير وفقاً لما هو مخطط له من قبل.

وتتضمن هذه المرحلة مجموعة من الخطوات نذكر منها:

1- مدى تحقيق البرنامج لأهدافه.

2- مدى ملائمة تصميم وتنظيم البرنامج لأهدافه الرئيسية.

3- مدى الالتزام بالمنهج التدريبي المستخدمة.

4- مدى كفاءة الأساليب التدريبية المستخدمة.

5- مدى حرص المدرب على الالتزام بمبادئ التدريب.

6- مدى كفاءة الوسائل التدريبية المستخدمة.

7- مدى حرص المدرب على أخلاقيات التدريب.

ويمكن استخدام بعض الأساليب التالية في تقييم البنود السابقة ذكرها:

- استقصاء آراء المتدربين بعد كل يوم تدريبي.
- الملاحظات التي يدونها مشرف البرنامج.
- رأي وملاحظات المدرب على البرنامج والمتدربين والقاعة والوسائل التدريبية.

ثالثاً: التقييم بعد انتهاء البرنامج التدريبي

تهدف هذه المرحلة إلى:

1-التعرف على إيجابيات البرنامج التدريبي ومناطق القوة به.

2-التعرف على سلبيات البرنامج التدريبي ومناطق الضعف به.

3-تقييم المتدرب.

4-تقييم المدرب.

وفي ضوء النتائج يمكن القيام بالأتي على سبيل المثال:

- إعادة النظر في الجوانب الإدارية إذا ظهر بها أي قصور.

- إعادة النظر في المدربين.

- إعادة النظر في المادة التدريبية.

- تصليح الوسائل التدريبية المعطلة أو التي لا تعمل بالكفاءة المطلوبة.

- توفير وسائل تدريبية حديثة.

تعديل التوقيتات الزمنية للبرنامج إذا لزم الأمر.

رابعاً:تقييم البرنامج التدريبي بعد انتهاءه بفترة:

في هذه المرحلة يتم تقيم البرنامج التدريبي بعد انتهاءه بفترة معينة , ولتكن مثلا شهر أو أكثر وذلك للتأكد من مدى تحقيق التدريب لأهدافه ونتائجه المرجوة.

ويمكن استخدام بعض الأساليب التالية في تحقيق ذلك:

استقصاء آراء الرؤساء المباشرين للمتدربين عن مدى التحسن الذي حدث على معارف واتجاهات ومهارات وسلوكيات هؤلاء المتـدربين ,استقصـاء آراء المتـدربين عـن المكـان الذي تدربوا فيه ومناقشتهم في مـدى اسـتفادتهم مـن البرنـامج التـدريبي وكيـف أنـه ساهم أو العكس في تحسين أدائهم للأعمال التي يقومون بها.

الفصل الثاني

تنمية الموارد البشرية

يحتل موضوع تنمية الموارد البشرية أو ما يطلق عليه البعض بالاستثمار في الموارد البشرية، خطوط الصدارة في خطط وبرامج الدول والمنظمات التي تنشد التنمية والتقدم.

ونظراً لأهمية هذا الموضوع سواء على مستوى المجتمع عموماً والمنظمات خصوصاً فقد قيل:

(إذا كنت تخطط لفترة عام ازرع الرز، ولفترة عشرة أعوام ازرع الأشجار، ولفترة مئة عام علّم الناس)

ويمكن تعريف تنمية الموارد البشرية بأنها:

(مجموعة النشاطات والإجراءات والبرامج التي تهدف إلى تأهيل وتطوير الأفراد بطريقة عقلانية تساهم في تحسين أدائهم الحالي والمستقبلي لأعمالهم)

وإذا كانت تنمية الموارد البشرية هي الهدف، فإن التدريب هو أهم الوسائل المستخدمة لتحقيق هذا الهدف.

ويمكن تعريف التدريب بأنه (جهد تنظيمي يهدف لتسهيل اكتساب العاملين المعارف والمهارات المرتبطة بالعمل، أو تغيير اتجاهات أو سلوكيات العاملين بما يضمن تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة)

نلاحظ مما سبق أن التعريفان يشتركان بالكثير من النقاط، وهذا ليس بالأمر المستغرب، طالما أن التدريب هو أهم الوسائل المستخدمة لتحقيق تنمية الموارد

البشرية، وليس هذا فقط، بل إنه عند النظر لتنمية الموارد البشرية كنظام يتكون مـن نشاطات مترابطة فإننا نجد أن التدريب المستمر للأفراد العاملين، لهو أهـم أنشـطة أو عناصر هذا النظام.

إلا أننا نجد أيضاً أنه وعند تحديد مفهوم التـدريب يميـز بعـض الكتّـاب بـين مفهوم (الإعداد)) الذي يهدف لتهيئة العامل لدخول الوظيفة الجديدة أو مـا يسمى بـ (Pre-service Training) وبين مفهوم (التدريب خلال الخدمة) In- Service Training

ويمّيز بعضهم أيضاً بين (التدريب) الـذي يخـتص بـالأعمال والوظـائف الفنيـة وبـين (التنمية الإداريـة (Management Development) التـي تهـدف إلى تنميـة المهـارات الإدارية للمديرين وتحسين قدراتهم على أداء مسؤولياتهم الإدارية.

6- أهمية التدريب في المنظمات

تبطل مهارات الأفراد العاملين مثلما تبطل الأزياء في الملابس، ولا يمكن توقـع أن يظـل العاملون ماهرين إلى الأبد، فالتقدّم التقني في كل أوجه الحياة يجعل المهـارات باطلـة كما أن تغيير الأفراد لمجالات عملهم يتطلب مهارات وقدرات مختلفـة عـن تلـك التـي كانت تتطلبها أعمالهم السابقة ولذلك ليس من العجـب أن تنفـق المـنظمات الأمـوال الطائلة بغية تأهيل العاملين وتطوير مهاراتهم، ويقدّر مـا ينفـق في الولايـات المتحـدة فقط على برامج تدريب العاملين فيها نحو 30 مليون دولار في العام الواحد.

ويمكن بلورة أهم الجوانب التي تبين أهمية التدريب وفوائده للمنظمات في النقاط التالية:

1- زيادة الإنتاجية:

ذلك أن تطوير مهارات العاملين ينعكس إيجاباً على الإنتاج كماً ونوعاً، ويؤدي مع توافر الظروف المناسبة الأخرى إلى تخفيض التكاليف.

2- زيادة الرضى الوظيفي للعاملين:

يساعد التدريب على زيادة ثقة العامل بنفسه ومهاراته، ويحسّن من اتجاهاته تجاه عمله والمنظمة بشكل عام.

3- تخفيض حوادث العمل:

إن تدريب العاملين على أفضل الأساليب والتقنيات اللازمة لأداء العمل بشكل سليم، يؤدي إلى تخفيض معدلات حوادث العمل وهذا بدوره يقدّم للمنظمة وفورات كبيرة في النفقات.

4- ضمان استمرارية التنظيم وإكسابه المزيد من المرونة:

أما استمرارية التنظيم فيقصد بها عدم اعتمادية المنظمة على أشخاص معينين، بحيث أنها تبقى مستقرة وفاعلة رغم فقدان أحد مدرائها الرئيسيين.

وهذا يتحقق من خلال إعداد وتدريب ما نسميهم بكوادر النسق الثاني.

أما المرونة: فهي قدرة المنظمة على التكيف مع متغيرات الأعمال والوظائف وهذا من خلال تدريب الأفراد لشغل الوظائف الجديدة.

5- يؤدي التدريب إلى تحسين سمعة المنظمة:

ولعل هذه الفائدة لا تؤتي أكُلها أو ثمارها إلا بعد أن تنبت الفوائد الآنفة الذكر، فجودة الإنتاج وتخفيض التكاليف ورضى العاملين ومرونة المنظمة واستمراريتها، جميعها مزايا ونتائج تترك بصمتها النهائية على الصورة الذهنية لأي منظمة ضمن محيطها الذي تتحرك فيه.

7- المبادئ الأساسية للتدريب الفعّال

تمكنت الدراسات من تطوير مجموعة مبادئ أساسية للتدريب يمكن التأسيس عليها والاستعانة بها لإدارة العملية التدريبية وجعلها فعّالة وهي:

1- مبدأ الاستمرارية:

فالتدريب طبقاً لهذا المبدأ، لا يكون مجرد حل مؤقت، لمشكلة تواجه الإدارة ولا هو حل بديل، يمكن للإدارة اللجوء إليه عند نفاذ البدائل الأخرى.

وإنما هو نشاط ووظيفة أساسية في أي منظمة خاصة كانت أم حكومية، وهو لا يتعلق بالأفراد دوماً، فقد لا تكون المشكلة أو الفجوة في عمل الفرد، وإنما في المنظمة نفسها، أو في السوق أو في سوق جديدة نريد أن نسبق بها المنافسين، كما أن التدريب ليس متعلقاً بفرد بذاته ولكنه عملية تتعلق بالمؤسسة كلها وخططها المستقبلية لذلك يجب أن تكون النظرة إلى التدريب:

* من قبل الإدارة: على أنه وظيفة أساسية ومستمرة طول حياة المنظمة.

* من قبل الأفراد في المنظمة: على أنه جزء من عملهم، يُنتظر أن يتكرر معهم كثيراً ولأكثر من سبب.

* ولا يجب أبداً أن ينظر للتدريب على أنه نشاط فجائي، ننتظر منه أن يحقق لنا معجزات المصباح السحري خلال أشهر مثلاً، لأننا بذلك نكون تماماً مثل المريض بمرض مزمن، يطلب من الطبيب بصفة طبية يشفى بها خلال يوم أو يومين.

2- مبدأ الشمولية:

- فلا يقتصر التدريب على العاملين الجدد، بل يشمل أيضاً الموظفين الحاليين أو القدامى، وذلك نظراً للتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال ومتطلباتها.

- كما أن التدريب يشمل جميع العاملين بمختلف الاختصاصات فنية كانت أم إدارية، ويشمل المستويات الوظيفية كافة العليا والوسطى والتنفيذية.

3- التدريب نظام متكامل:

ويقصد به أن التدريب شأنه شأن أي نظام، له مدخلات ومخرجات ومجموعة من النشاطات التدريبية التي يتكون كل منها من ثلة من العناصر المتكاملة والمترابطة كما يلي:

أ- مدخلات نظام التدريب: وتشمل ما يلي:

- الأفراد المتدربين.

- المدربين.

- المسؤولين عن التدريب.

- الوظائف التي يشغلها المتدربون.

- المهارات والمعارف وأنماط السلوك المطلوب إكسابها للعاملين.

ب- النشاطات التدريبية وتشتمل على ما يلي:

- تصميم برامج التدريب وتنفيذها.

- تقويم نتائج التدريب.

ج- مخرجات نظام التدريب: وتكون مخرجات نظام التدريب على شكل:

1- نتائج اقتصادية: تتمثل في ما يلي

- ✓ تحسين الإنتاجية.
- ✓ زيادة المبيعات.
- ✓ تخفيض التكاليف.

2- نتائج سلوكية: يمكن أن تورد فيها الجوانب التالية

- ✓ تحسين الرضا الوظيفي وعلاقات العمل.
- ✓ تخفيض دوران العمل وحالات التأخر والغياب وحوادث العمل.
- ✓ زيادة الولاء الوظيفي.

3- نتائج بشرية:

تتجسد في توفير أعداد كافية من العاملين أصحاب المعارف والخبرات اللازمة لأداء الوظائف الحالية والمستقبلية.

4- مبدأ ديناميكية ومرونة التدريب (الحركية):

ولعل هذا المبدأ هو من أهم ما يجب تعزيزه في أذهان القائمين على عملية التدريب في المنظمات، وعليه نبني بأن التدريب نشاط متجدد وليس نشاطاً جامداً، بل يجب تطويره وتغييره ليتلاءم مع التغيرات الحاصلة في المنظمة وخارجها، وهذا لا يتأتى بمجرد الكلام، وإنما ينبغي أخذه على عاتق درب من السعي والجد في طلبه، ومما يتطلبه هذا المبدأ على سبيل المثال لا الحصر:

1- تطوير مستمر لموضوعات البرامج التدريبية وأساليب التدريب وطرق تقويم النتائج.

2- أن يتلازم موضوع البرامج التدريبية مع محتوياتها، فعادة يتغير اسم البرنامج إلا أن محتوياته تظل نفسها، فمثلاً:

برنامج تدريبي تحت اسم ((الطرق المحاسبية للمبتدئين))، يحتوي على نفس المواد التي يحويها برنامج آخر تحت اسم ((الطرق المحاسبية الحديثة المتخصصة واتخاذ القرارات)).

وعليه وعند حضور العاملين للبرنامجين في فترات متباعدة، سوف نفاجأ بمغادرة ثلاثة أرباع المتدربين لقاعة التدريب، بسبب حضورهم لنفس الدورة التدريبية من قبل، لذلك يجب وقبل ترشيح الموظف لأي دورة تدريبية التأكد من أنه لم يحضرها من قبل ولو تحت مسمى آخر.

3- أن يتسع أفق المسؤول عن التدريب كي لا يتجمّد في قوالب محددة (غرفة- حضور- غياب – محاضرة- شاشة.... الخ).

بل يجب أن يشعر المسؤول عن التدريب أنه أمام تحدّي حقيقي، لأن المسألة لا تنتهي بمحاضرة في قاعة، بل إن لها مفهوماً متغيراً واسعاً مرناً، يمكن أن يشمل أشياء كثيرة وتفاصيل صغيرة، وعلى صغرها تصنع قيمته وتعطي نفعه،

كأن يتم مثلاً:

* إعطاء الموظف كتيبات يقرؤها في المنزل، ثم تتم مناقشته في فحواها من قبل رؤسائه(تدريب موظفي الائتمان في البنوك، بإعطائهم دليل السياسات والإجراءات المتعلقة بآليات ودورة العمل، وفلسفة المنح، ليتم دراسته من قبلهم خلال ستة أيام ثم امتحانهم ومناقشتهم فيه بعد ذلك، لضمان فهم الموظف لدورة وأسس العمل)).

* الخروج في رحلة مع الزملاء لتذويب الثلوج بينهم وتعويدهم على التعاون والعمل الجماعي، ويعتبر هذا نوعاً من التدريب السلوكي

5- مبدأ التدرج والتفرّد في التدريب:

- يقصد بتدرج التدريب: تلاؤم وانسجام موضوعات التدريب مع وظائف العاملين وقدراتهم على التعلم والتطبيق، فليس من المجدي إقامة دورة في ((الإدارة الاستراتيجية)) لعاملين في الإدارة التنفيذية، حيث أنهم ليس من المتوقع لهم ممارستها في الأجل القريب على الأجل.

- يقصد بالتفرّد في التدريب: تصميم برامج تدريبية تتلاءم مع الاختلافات الشخصية بين الأفراد في قدراتهم، مهاراتهم، مستوى ثقافتهم، سماتهم الشخصية.

وعلى الرغم من التكاليف العالية لهذه البرامج إلا أنها أكثر موضوعية، بالمقارنة مع التدريب الجماعي في بعض موضوعات التدريب.

ومثالنا:

أن يتم وضع معايير لقبول المتقدمين لبرامج إعداد كوادر النسق الثاني في البنوك، فليس كل العاملين لديهم ما يؤهلهم لهذا النوع من المناصب ليتم إعدادهم لها.

6- مبدأ العائد والتكلفة:

ويتضمن هذا المبدأ، وضع موازنة تقديرية للبرامج التدريبية، تضع معالم طريق للنتائج المتوقعة من برامج التدريب والتكاليف المترتبة عليها.

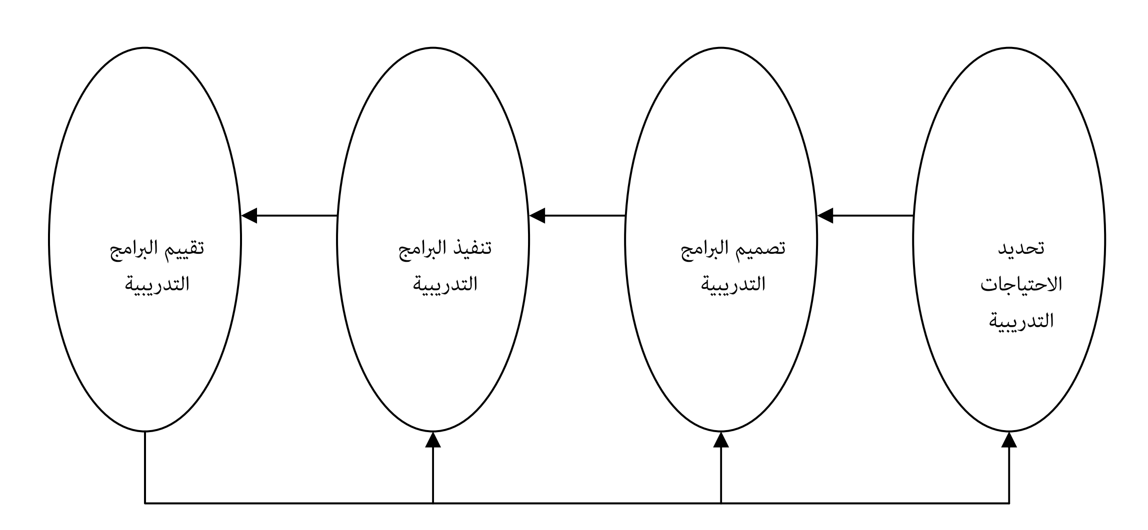
وذلك ليكون التدريب مجدي من الناحية الاقتصادية فلا يكون عليه مـن النفقـات مـا هو أكبر مما له من المنافع المتوقعة.

8- إدارة العملية التدريبية

لضمان كفاءة وفاعلية التدريب من المهم أن يكـون التـدريب جـزءاً مـن عمليـة إدارة الموارد البشرية الشمولية، كما لابد أن ينظر إلى التدريب كعملية متكاملـة بحـد ذاتهـا لها مدخلات ومخرجات ونشاطات.

فالتدريب عملية متكاملة تبدأ من التخطيط وتنتهي بتقييم النتائج مـروراً بعـدد مـن النشاطات اللازمة لوصول الغاية المنشودة منه.

والشكل التالي يوضح الإطار المنظم للعملية التدريبية:



وسنحط رحال بحثنا في أول محطات إدارة العملية التدريبية والتييعدّ الوفاء بمتطلبات هذه المحطة أو المرحلة. حجر الزاوية في نجاح التدريب، والأساس الذي نعرف به " من أين تؤكل الكتف"، إن جاز لنا التعبير إذن ليكن ولندلف إلى أول المحطات وهي:

أولاً- تحديد الاحتياجات التدريبية:

وضمن هذا الباب لابد من أن نقف عند عدد من النقاط التي تساعد في الوصول إلى فهم أفضل لماهية هذه المرحلة من مراحل إدارة العملية التدريبية وتتمثل هذه النقاط فيما يلي:

1- لماذا نحدد الاحتياجات التدريبية؟

2- مفهوم الاحتياجات التدريبية؟

3- من الذي يقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية.

4- كيف يتم تحديد الاحتياجات التدريبية.

1- لماذا نحدد الاحتياجات التدريبية؟

لعل ابسط جواب على هذا السؤال هو المقولة الرائجة ((إذا لم يكن لديك خطة، فأنت جزء من مخططات الآخرين)). فأي نشاط في المؤسسة لابد أن يكون مدروساً ومخططاً على أساس علمي وعملي ليحقق الغايات المرجوة منه.

والتدريب باعتباره نشاطاً هاماً لإدارة الموارد البشرية، تخصص له ميزانيات كبيرة، وجهود ضخمة، فهو يستدعي إذن أن تقوم الإدارة بالتخطيط الجيد له، وأول خطوات هذا التخطيط هي التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية التي توجد لدى أفراد معنيين يشغلون وظائف محددة في المؤسسة حتى تتمكن هذه المؤسسة من تحقيق أهدافها.

2- مفهوم الاحتياجات التدريبية:

تتعلق الاحتياجات التدريبية من حيث المفهوم ببعدين زمنيين الحاضر والمستقبل، وبعبارة أخرى، تتعلق هذه الاحتياجات بما يسمى الفجوة التدريبية Training gap أي بالوضع الحالي وما يجب أن يكون في المستقبل العاجل أو الآجل، وتشير الأبحاث إلى المساهمة الكبيرة للتحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية في تضييق الفجوة التدريبية، طالما أن الجميع متفق على أن تعريف وتحديد المشكلة يشكل الجزء الأكبر من حلها وعليه تظهر الاحتياجات التدريبية ضمن الإطار المفاهيمي لهذا المصطلح بأشكال ومظاهر عدة خلال حياة المنظم وعامليها، وتصب هذه المظاهر في المفهومين التاليين:

- الأول: ((ينظر للاحتياجات التدريبية على أنها الفرق بين المستوى المعرفي والمهاري الواجب توافره لدى الفرد لأداء عمل معين وبين المستوى الموجود لديه فعلاً)).
- الثاني: إن هذا المفهوم ينأى بالاحتياجات التدريبية عن التحجيم والاقتصار على جوانب الخلل والقصور في المعارف والمهارات

للعاملين، ولكنه يذهب بها تغطي الحاجة إلى النواحي والجوانب التطويرية أو التحركات التطويرية في المنظمة، والمنحى الذي نعرف به الاحتياجات التدريبية هنا هو (أنها جملة من المعلومات أو المهارات أو السلوكيات والاتجاهات التي يراد صقلها وتنميتها لدى الأفراد العاملين استعداد لتغييرات تنظيمية أو تكنولوجية متوقعة في بيئة العمل))

3- من الذي يقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية؟

تعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية , نتيجة تعاون عدد من الأفراد كما يلي:

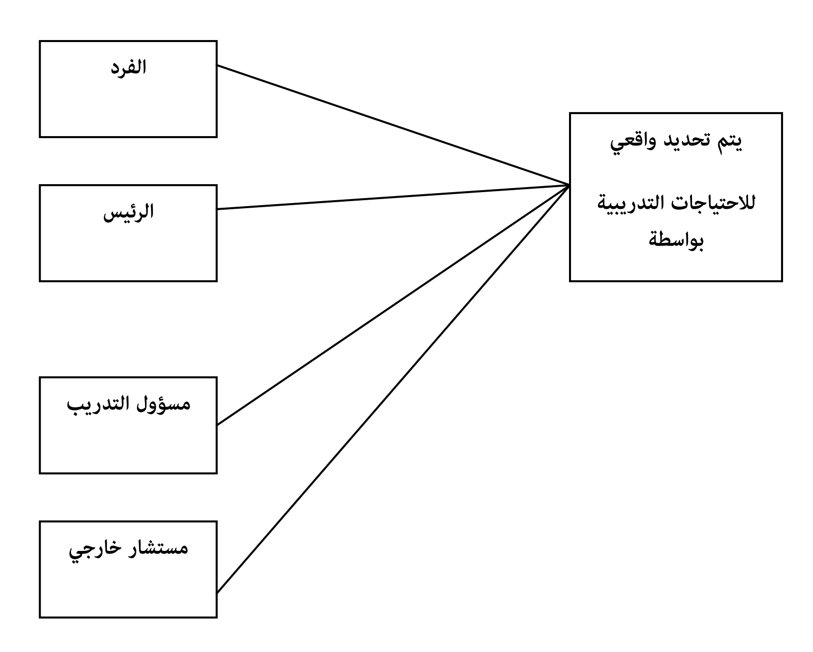
1- الموظف الذي يؤدي العمل، فهو أدرى الناس بجزئيات عمله وبالتالي يمكن أن ينقل لرئيسه المباشر حاجته التدريبية.

2- المدير أو الرئيس المباشر، بحكم إشرافه على العاملين وطبيعة عملهم وعلاقاتهم بالأعمال الأخرى كل هذا يخوله معرفة ما يلزم مرؤوسيه من معلومات ومهارات لأداء العمل على الوجه المطلوب.

3- اختصاصي التدريب في المنظمة وهو شخص متفرّغ تقع هذه العملية ضمن مسؤولياته، يتصل بالعاملين للحصول على البيانات اللازمة لتحليلها وتقدير الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية.

4- مستشار أو خبير تدريب خارجي: ينتمي إلى هيئة تدريبية أو استشارية مستقلة، ويقوم بنفس دور اختصاصي التدريب.

والجدير بالذكر أن جهود هؤلاء الأفـراد لا تكتمـل وتـؤتي أكلهـا إلا بتأييـد مـن جانـب الإدارة العليا وتسهيل مهامهم واقتناع بأهمية دورهـم، وبأهميـة تحديـد الاحتياجـات التدريبية خصوصاً وبالتدريب عموماً.

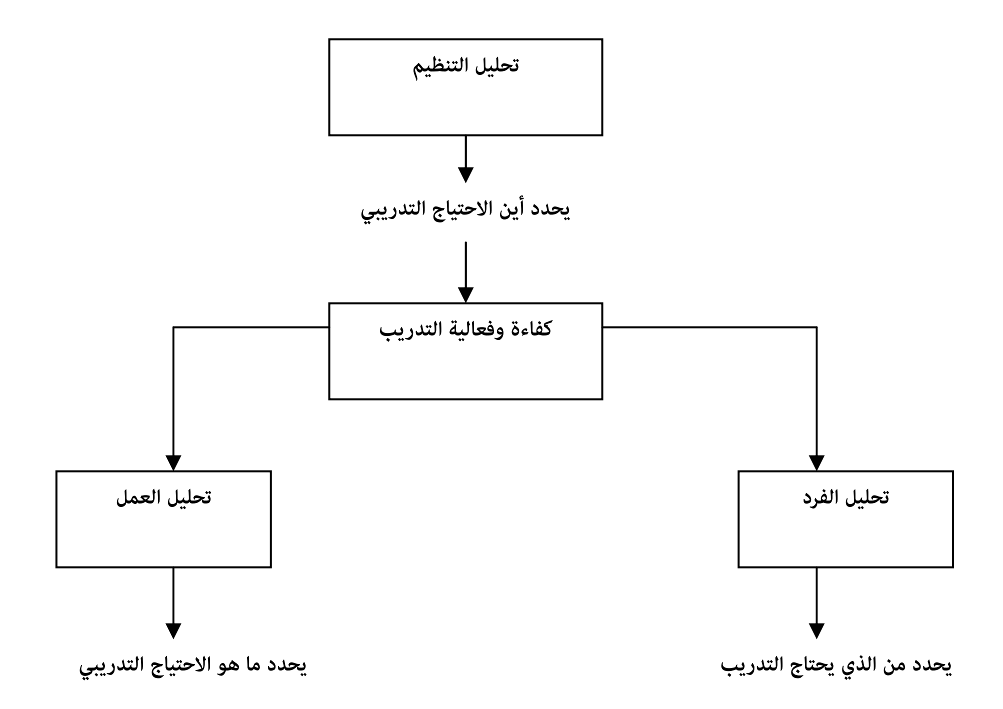


4- كيف نحدد الاحتياجات التدريبية ؟

بصفة عامة يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بالتحليل على ثلاثة مستويات:

- تحلل التنظيم(المنظمة) - تحليـل العمـل (المهـام) - تحليـل الفـرد

وتوضح هذه الطرق الثلاث في الشكل التالي:



أولاً- تحليل المنظمة(التنظيم):

يعنى تحليل المنظمة بدراسة شاملة لكافة الجوانب التنظيمية والإدارية الحالية والمستقبلية بشكل عام، ويتم ذلك من خلال فحص الجوانب التالية:

1- أهداف المنظمة.

2- عمليات المنظمة.

3- الموارد والإمكانيات المادية المتاحة لها.

4- السياسات المعمول بها والأنظمة والإجراءات.

5- البيئة المحيطة بالمنظمة.

6- الهيكل التنظيمي للمنظمة.

7- الأهداف والتغيرات المتوقعة.

ويهدف هذا الفحص إلى التعرف على المشكلات التي يمكن أن تتواجد في الجوانب الآنفة الذكر، وبذلك نكون قد عرفنا أين يكمن الاحتياج التدريبي على مستوى الجوانب الخاصة بالمنظمة ككل، وهل يمكن إجراء التدريب الفعال(توافر الموارد والإمكانات).

والجدير بالذكر هنا أنه ليس من الحكمة ردّ كل المشكلات التنظيمية إلى نقص المهارات، فقد تكمن تلك المشكلات وحلولها في عوامل أخرى غير التدريب مثل:

- سوء الأدوات والمعدات المستخدمة في العمل.

- الأجور المتدنية.

- الإجراءات المعقدة للعمل

ثانياً- تحليل العمل (تحليل المهام):

عند تحليل المهام تحاول المنظمة أو الإدارة الإجابة عن السؤال التالي(ما هو نوع التدريب المطلوب ؟) أو (ما الذي ينبغي أن يتعلمه الموظف ليؤدي عمله بالكفاءة المطلوبة؟) وبناءاً على ما سلف يمكن القول أن (تحليل المهام يقصد به دراسة دقيقة للوظائف في المنظمة، ومتطلبات الوظيفة وموقعها ومحتواها)).

وهذا بالتالي يساعد على تحديد محتويات برامج التدريب المناسبة.

- وهنا لابد من الإشارة إلى أن هذا التحليل يعتمد بشكل كبير على المعلومات المستفادة من تحليل وتصميم العمل.

حيث تشكل المعلومات التي تنتج عن تحليل وتصميم العمل مدخلات هامة لتحليل المهام لأنها تعطي أخصائيي التدريب معلومات كاملة عن:

- الوصف الوظيفي المتعلق بفحوى الوظيفة.

- المواصفات المتعلقة بمتطلبات شاغل الوظيفة.

ويمكن القول أن تحليل المهام يتشابه مع تحليل الوظائف، إلا أن تحليل المهام يركز بشكل أكبر على (ما الذي يحتاج إليه المتدرب لأداء العمل على النحو المطلوب).

ويتم تحديد أو تحليل المهام من خلال:

1- عن طريق الملاحظة الشخصية.

2- دراسة السجلات والوثائق الرسمية.

3- المقابلات الشخصية أو الاستبيانات التي توزع على عينات من الموظفين يجيبون فيها على أهمية كل عنصر من عناصر العمل والوقت الذي يستغرقه.

ثالثاً- تحليل الفرد:

من خلال إجراء هذا التحليل يمكن الإجابة على السؤال التالي:

(من الذي يحتاج التدريب؟)

ويتجه هذا النوع من التحليل إلى شاغلي الوظائف أنفسهم، لمعرفة مستوى المهارات التي يمتلكونها، بما يساعد على معرفة الجوانب التي تحتاج إلى تطوير لديهم لملاءمة متطلبات أداء الأعمال والمهام بكفاءة وفعالية.

الخطوة الأولى هنا هي- تحديد كيفية أداء كل موظف لعمله وذلك من خلال:

- دراسة تقارير تقيم الأداء الوظيفي.

- أو امتحانات القدرات والمهارات.

- وسجلات الإنتاج للمنظمة.

ومن تقدير تقييم الأداء، مثلاً نجد أننا يمكن أن نواجه حالتين:

- إذا أظهرت نتائج تقويم الأداء، بعض نواحي القصور في الأداء، فيمكن تحديد التدريب المناسب لتلافيها، ويصمم التدريب ليكون علاجياً أو تصحيحياً.

- أيضاً الموظفين الذين يحصلون على تقديرات أداء عالية يمكن أن يصمم لهم تدريب تطويري لإعدادهم لأدواء مستقبلية في المنظمة.

إن كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية، ليست بالأمر السهل، والتحليلات الثلاث الآنفة تتطلب وقتاً وجهداً كبيرين، وتتطلب تكاملاً بين جهود المختصين في

وحدات إدارية مختلفة، وهي لا تتم أو تنجز بين عشية وضحاها، وإنما تحتاج لكي تكون فاعلة أن تكون مستمرة على مدى عدد من السنوات، وأن تواكب التغيرات التي تطرأ على الوظائف والعاملين وبيئة المنظمة.

إلا أنه يمكن تلخيص أهم المواقف التي تظهر فيها الحاجة إلى التدريب فيما يلي:

1- عندما يكون مستوى الأفراد لدى بعض العاملين أقل من المطلوب – تحليل الفرد.

2- تغيير توصيف الوظائف من حيث السلطات والمسؤوليات والمؤهلات المطلوبة لأدائها – تحليل المهام.

3- تغيير ظروف أداء الوظائف أو إدخال تقنيات جديدة.

4- إحداث وظائف جديدة في المنظمة – تحليل التنظيم.

5- تعيين أفراد جدد، أو ترقية أفراد قدامى إلى وظائف جديدة مختلفة عن وظائفهم الحالية.

كما يمكن تحديد مجموعة الوسائل أو الأدوات التي يجري غالباً الاعتماد عليها لتحديد الاحتياجات التدريبية بما يلي:

1- بطاقات توصيف الوظائف.

2- معايير الأداء المطلوبة لكل عمل.

3- طلبات الأفراد أنفسهم.

4- تقارير تقويم أداء العاملين.

5- آراء الرؤساء المباشرين حول احتياجات موظفيهم.

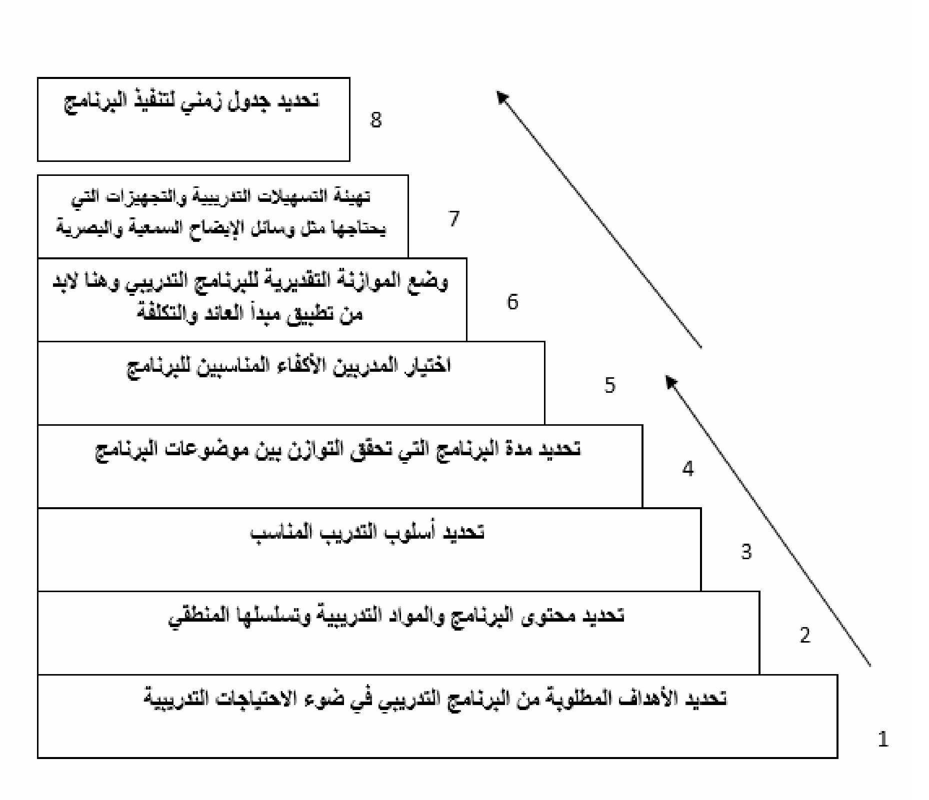
6- آراء اختصاصين التدريب في المنظمة أو من خارجها.

ثانياً وثالثاً: تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها:

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية، تأتي عملية تصميم البرامج التدريبيـة، التـي تضـمن تحقيق الأهداف التدريبية فيما لو كان التصميم دقيقاً وجيداً.

وهي ليست عملية سهلة بأي حال، بـل عمليـة معقـدة، تتكـون مـن عـدة عنـاصر أو مراحل فرعية وتتشابك مع عدد من الموارد والعوامل داخل المنظمة وخارجها.

وتتضمن عملية تصميم البرامج التدريبية الخطوات التي يوضحها الشكل التالي:



وفيما يلي شرح مبسّط لكل خطوة من خطوات عملية تصميم البرامج التدريبيـة، وإن كان بعضها يستحق أن تنفرد له أبحاث مستقبلة للوفاء بما يفيض مـن بحـر الحـديث فيه والتطورات التي تتوالد يومياً في كل حقول ومجالات التـدريب وتنميـة رأس المـال الفكري في المنظمات.

إلا أننا معذورون بشرحنا المبسط حين نذكر أنه (لكل مقامٍ مقال) ومقام الحال هنـا لا يسمح لنا الا بالشرح المبسّط، على أن يكون لنا من التبسيط ما كان دوماً للإيجـاز مـن البلاغة.

وها هو الشرح المبسط لبعض خطوات التصميم الثمانية ندرجه كما يلي:

1- تحديد الأهداف المطلوبة من البرامج التدريبية:

إن عملية صياغة الأهـداف التدريبيـة، عمليـة أساسـية وصـعبة، أساسـية لأن النشـاط التدريبي سيسير في ضوئها، وصعبة لأنها تحتاج الكثير من الخبرة.

ولابد لكي تكون الأهداف التدريبية جيدة أن تحقق المواصفات التالية:

* أن تكـون تعليميـة: تخـتصر الفجـوة بـين موقـف المتـدرب مـن حيـث المعلومـات والمهارات وبين الوضع الذي سيؤول إليه حاله بعد تعرضه للتدريب.

* يجب أن تحدد سلوكياً: أي أن تنص على نتائج ومخرجات يمكـن قياسـها وأن تبتعـد عن العموميات والغموض.

* واقعية يمكن تحقيقها وليست صعبة المنال.

* أن تنسجم مع فلسفة المنظمة وسياساتها.

* يُفضل أن تبدأ صياغتها بفعل مضارع وأن تدل على سلوك يقوم به المتدرب.

مثال: لو كان لدينا حالة برنامج تدريبي، يضمه(لتدريب المدربين) فـيمكن أن نصـوغ لهذا البرنامج أهدافاً سلوكية تشمل النواحي التالية:

1- الأهداف من حيث المعلومات:

- أن يذكر المتدرب/ المشترك، اسم واضع نظرية (تسلسل الحاجات)

- أن يعدد المشترك أربعاً من أساليب التدريب.

2- أهداف من حيث المهارات:

- أن يصمم المشترك استبانة لتقدير الاحتياجات التدريبية للعاملين في المستويات المتوسطة في بنك.

- أن يصمم جدولاً زمنياً لبرنامج تدريبي.

- أن يتقن مهارة تشغيل آلة العرض السينمائية.

3- الأهداف من حيث الاتجاهات:

- أن يكتسب المشترك اتجاهاً إيجابياً نحو العمل في مجموعات.

- أن ينمي المشترك اتجاهاً إيجابياً لضبط النفس عند الاشتراك في نقاش.

2- وضع محتوى البرنامج التدريبي وإعداد المواد التدريبية:

* يدور محتوى البرنامج التدريبي عادة حول موضوعات معينة تعنى بالنواحي التالية:

- المعلومات والمعارف المتعلقة بالعمل.

- المهارات والطرق التي يمكن استخدامها لتطوير الأداء.

- أنماط السلوك المرغوب تنميتها.

* ويختلف محتوى البرنامج التدريبي من برنامج لآخر، ويشار إلى المحتـوى مـن خـلال بعدين هنا:

- العمق.

- الشمول

-حيث يتفاوت هذان البعدان من برنامج لآخر.

ويقصد " بالعمق": المـدى الـذي يـذهب إليـه، البرنـامج في عـرض أصـول الموضـوعات وجذورها النظرية والفلسفية.

- ويقصد " بالشمول": مدى التنوع ف يعرض الجوانب المختلفة للموضوع.

* وهذا الاختلاف في درجة العمق والشمول يأتي من وجـوب إعطـاء درجـات متفاوتـة من الأهمية للموضوعات التي يعالجها البرنامج حيث أن هناك موضوعات مهمة جداً، وأخرى ذات أهمية محدودة، ولذلك اصطلح بعض الكتـاب عـلى تقسـيم الموضـوعات التي يعالجها البرنامج التدريبي إلى ثلاث مجموعات:

1- موضوعات ينبغي حتماً معرفتها وتعطى الأولوية لها	2- موضوعات يجب معرفتها، وتعطى الأولوية التالية لها.	3- معلومات يجدر بالمشارك معرفتها وتعطى لها الأولوية الأخيرة.

3- اختيار الأساليب التدريبية المناسبة:

* الأسلوب التدريبي: هو عبارة عن طريقة تستخدم في موقف تدريبي معين، لتحقيق أهداف البرنامج التدريبي.

ويمكن القول أنها الوسائل المستخدمة لنقل المعارف والمهارات والاتجاهات للمتدرب

* وهناك مجموعة كبيرة من أساليب التدريب، واختيار الأسلوب التدريبي المناسب يخضع لعدد من الاعتبارات أو العوامل منها:

1- نوع السلوك المطلوب اكتسابه (مهارات فنية، مفاهيم، اتجاهات،...)

2- عدد الموظفين المطلوب تدريبهم.

3- الفروق الفردية بين المتدربين.

4- تكلفة التدريب.

5- الخبرة السابقة المتأتية من النتائج التي تم تحقيقها من خلال استخدام أساليب تدريب معينة.

6- فترة التدريب ومكانه.

7- موضوعات التدريب من حيث العمق والشمول.

* ويمكن تصنيف الأساليب التدريبية بطرق متعددة:

- من حيث مكان التدريب:

= التدريب أثناء العمل.

= التدريب خارج العمل

- من حيث موضوع التدريب: تقسم إلى تدريب مهني، وفني، وسلوكي.

- حسب المتدربين: تدريب فردي، تدريب جماعي.

ولكننا في هذا البحث سنقوم بتناول هذه الأساليب من خلال التصنيف في ثلاث فئات رئيسية كما يلي:

أساليب المحتوى – أساليب العمليات – الأساليب المختلطة

أولاً: أساليب المحتوى:

وهي الأساليب التي تستخدم لتقديم المعرفة ونقلها إلى المتدربين، وتشمل عدداً من الأساليب التدريبية منها:

1- أسلوب المحاضرات:

المحاضرة هي طريقة تقليدية لنقل المعلومة، وللمحاضر الدور الرئيس في إعداد وتقديم المعلومات، ويعاب على هذا الأسلوب ما يلي:

- يسود العملية التدريبية نوع من السلبية لانعدام التفاعل بين المحاضر والمتدربين.

- لا يأخذ بالحسبان الفروق الفردية بين المتدربين.

- فاعليتها تقتصر على نقل المعلومات، بينما فاعليتها في تغيير السلوكيات محدودة.

- لا توفر للمتدرب فرصة تجربة ما تعلمه.

ولكن على الرغم من العيوب السابقة، فإن أسلوب المحاضرات هو الأكثر شيوعاً، وهو أسلوب اقتصادي خاصة في تدريب المجموعات الكبيرة.

إلا أنه يفضل أن لا يستخدم كأسلوب وحيد لتدريب، إلا في حالات نادرة، وإنما أن يكون مكملاً لوسائل التدريب الأخرى ضمن البرنامج التدريبي.

2- الأساليب السمعية – البصرية:

وهي ليست أسلوباً مستقلاً بذاته، وإنما تعتبر وسائل مكملة أو مساعدة لأساليب تدريبية أخرى.

ومنها: الأفلام- أشرطة الفيديو- الاسطوانات- شاشات العرض...

3- التعليمات المبرمجة:

وهو عبارة عن أسلوب من أساليب التعليم الذاتي، ومع أن التعلم الذاتي من أقدم أنواع التدريب، إلا أن المقصود هنا، هو التقنيات التي استخدمت لتطوير هذا النوع من التدريب.

وتتخذ هذه التعليمات شكل سلسلة من الاختبارات والأسئلة في تخصصات معينة، يمكن للفرد اكتشافها عبر جهاز الكمبيوتر، والإجابة والانتقال من مرحلة لأخرى.

وعلى الرغم من أنها مكلفة إلا أنها تراعي الظروف الفردية للمتدربين، كما أن المتدرب يختار المكان والوقت المناسب للتدريب، طالما أنها باتت تعقد عن طريق الانترنت، حيث يتم تكوين مؤتمر وعدد من المتدربين عبر البريد الالكتروني، أو برامج المحادثات.

ثانياً: أساليب العمليات:

تعتمد هذه المجموعة على التفاعل بين المتدربين والمدرب، وتركز على التغيير الاتجاهي والسلوكي، وليس على نقل المعارف.

وتستخدم هذه الأساليب من أجل تغيير الاتجاهات، وتنمية المهارات في مجالات: العلاقات الإنسانية والاتصالات، القيادة، والمقابلات الشخصية وكذلك في التفاوض، ومن أهم هذه الأساليب:

1- أسلوب تمثيل الأدوار:

وتعود جذور هـذا الأسـلوب إلى طـرق المعالجـة النفسـية، حيـث طـوره عـالم الـنفس النمساوي (مورينو)، وأطلق عليه اسم (السيكودراما).

- يتضمن هذا الأسلوب وضع المتدربين في مواقف معينة مستمدة من الواقع، ويطلب إليهم معالجة الوضع بسلوك فعلي.

* أحد أشكال استخدامات هذا الأسلوب، أن يطلب مـن المتـدربين غـير المـوافقين عـلى مفهوم معين أن يقوموا بتبـادل الأدوار، وذلـك ليكـون الشـخص أكـثر تفهـماً لحاجـات ودوافع ومشاعر الآخرين.

مثال:

(تدريب موظفي الشباك في المصارف، عـلى مواجهـة الـنماذج المختلفـة لزبـائن التـي تتراوح بين العميل المغرور- سليط اللسان...)

* أيضاً يستخدم لتقريـب وجهـات النظـر بـين الرؤسـاء المرؤوسـين مـن خـلال تقمـص المديرين دور المرؤوسـين في مجموعـات تدريبيـة معينـة، والعكـس، ليـتفهم كـل مـن الطرفين دوافع وآراء الطرف الآخر.

2- تدريب الحساسية:

- يطلـق عـلى هـذا الأسـلوب أحيانـاً (تـدريب المختـبر) أو (مجموعـة المواجهـة) أو مجموعة تي (T- group).

- يتفاعل فيه الفرد مع مجموعة من الأفراد لفترة من الزمن، والهدف منه تحسين مهارات التعامل مع الآخرين والتواصل معهم، وجعل المشاركين أكثر فهماً لأنفسهم وللآخرين.

3- تشكيل السلوك:

- يقوم هذا الأسلوب على نظرية التعلم الجماعي لباندورا، التي تؤكد أنم الفرد يتعلم السلوك بصورة غير مباشرة من خلال مراقبة الآخرين، ومحاولة الإقتداء بسلوكهم عندما يكون ذلك مناسباً.

- ويمكن وصف هذا الأسلوب من خلال أربع خطوات:

* التقليد: يشاهد المتدربون فيلماً، أو ممثلين يؤدون سلوكيات معينة للتعامل مع بعض مشكلات العمل، ويتم التركيز على هذه السلوكيات ليشربها المتدرب.

* التمرين: بعد المشاهدة يقوم المتدربون بالتمرين على السلوك المرغوب فيه، على أنه سلوك حقيقي سيستخدمونه في العمل.

* التغذية العكسية: يقوم المدرب والمتدربون الآخرون بتزويد المتدرب بتغذية راجعة عن السلوك الذي تدرب عليه،ومدى قدرته على محاكاته.

* نقل التدريب: وهنا يتم التأكد من أن السلوك الذي تم التدريب عليه ينقل ويتبع من قبل المتدرب في العمل.

- وقد أظهرت الدراسات أن التدريب عـن طريـق الاقتـداء بالسـلوك يفـوق بفاعليتـه الأساليب الأخرى للتدريب، وكذلك أظهـرت الدراسـات أن هـذا الأسـلوب هـو الأنجـع للتدريب على المهارات الإشرافية الأساسية.

4- أسلوب التحليل التعاملي:

- هو أسلوب لتحسين سلوكيات الأفـراد عـلى رأس العمـل وبالـذات مهـارات الاتصـال بطريقة راشدة من خلال فهم دوافعهم ودوافع الآخرين.

- يهدف هذا التحليل إلى تمكين المتدرب من تحليل أي موقف شخصي يجد نفسه فيـه بشكل أفضل وذلك من خلال إجابة على أسئلة مثل:

لماذا أقول ما أقوله لهذا المرؤوس؟

ولماذا يقول ما يقوله هو لي؟

- تاريخياً: تطور هذا الأسلوب عن طريق إيريك بـيرن عـالم الـنفس الأمـريكي في كتابـه (Games People Play) ألعاب يلعبها الناس.

ثم تدعم هذا الأسلوب من خلال كتاب توماس هاريس

(I am Ok you are Ok) ومن ثم في كتاب ماريل ودورتي جونغراد (ولـدت لانـتصر (Born to win

- يقوم هذا الأسلوب، على تحليل حالة الأنا التي يكون الفرد فيها خلال موقف معـين، وكذلك تحليل حالة الأنا للشخص الذي يتعامل معه.

على افتراض أن (حالات الأنا تؤثر في سلوك الأفراد، خاصة عند تعاملهم مع الآخرين، فإنهم يتصرفون وفق حالات الأنا التي يمرون فيها)

- ووفقاً لهذا الأسلوب فإن رواد التحليل التعاملي، يرون أن شخصية الإنسان مكونة من ثلاثة أجزاء تسمى حالات الأنا هي:

الطفل، الراشد، الوالد.

* حالة الأنا الطفولية: ويتضمن التعبير العفوي عن المشاعر الداخلية لفرح والإحباط أو الأفكار الخلاقة أو التعبير عن الأماني والرغبات.

* حالة الأنا الراشدة: عندما يفكر الأفراد بطريقة منطقية، حيث يقومون بجمع المعلومات، وتقويم البدائل قبل اتخاذ القرارات.

* حالة الأنا الأبوية: محاولة إظهار الطريقة الصحيحة لعمل الأشياء، وتوفير الحماية، والقوانين، والأنظمة، كلها أمثلة لهذه الحالة.

وليس هناك حالة أفضل من أخرى، فكلها ضرورية لتكون الشخصية متكاملة النمو، والشخص الذي يعمل بموجب حالة أنا واحدة فقط سيواجه مشكلات (اتصالية وعاطفية كبيرة.

- ميزة هذا الأسلوب مساعدة الفرد على تفهم نفسه والآخرين، وهذا يساعده على تجنب المواقف السلبية في سلوكه وتحسين علاقاته مع الآخرين،

- لم يخضع هذا الأسلوب لتقويم موضوعي شامل وكل ما ارتكز عليه هو استحسان المتدربين وقبولهم لنتائج التطبيق.

ثالثاً: الأساليب المختلطة:

هناك عدد من الأساليب التي تستخدم لنقل المعرفة وبنفس الوقت لتغيير الاتجاهات والسلوكيات ومن أمثلة هذه الأساليب:

1- أسلوب التدريب على رأس العمل:

* يقوم هذا الأسلوب على مفهوم التلمذة المهنية، من خلال الرؤساء المباشرين وزملاء العمل، ويتضمن الأشكال التالية:

- فترة تحت التمرين: يعمل المتدرب في وظائف متعددة لفترة قصيرة ليكون معرفة شاملة عن الوظائف.

- أسلوب المكتب المجاور.

- شغل وظائف الغائبين.

- توجيه الأسئلة: قيام المدرب بسؤال العامل الجديد عن ماذا يجب أن يفعل في هذا الموقف أو ذاك.

- المشاركة في أعمال اللجان: لتدريب الفرد على عرض آرائه، والعمل ضمن جماعة ويفيد في التدريب الوظائف قيادية.

- النشرات: توزيع تعليمات/ كتيبات على الموظفين لأنظمة المؤسسة وسياساتها وأفضل أساليب وإجراءات أداء العمل.

* مزايا هذا الأسلوب:

- تطابق بيئة التدريب مع بيئة العمل.

- التدريب أسرع ونتائجه أفضل.

* مساوئ هذا الأسلوب:

- احتمال عدم كفاءة المدرب لترقيه بالأقدمية مثلاً.

- خوفه الرئيس من تطوير مرؤوسيه.

- انتقال نقاط الضعف من الرئيس إلى المرؤوس واستمرار أساليب الأداء القديمة.

- انهماك الرئيس في المشاغل الكثيرة وترك العامل الجديد دون إشراف أو متابعة.

2- أسلوب المباريات الإدارية:

- يتضمن تقسيم المتدربين إلى فريقين، وتوزيع الأدوار عليهم، ويتم وضع نقاط لكل خطوة من العمل، حيث يتخذ المشاركون قرارات تخص الحالة التي هم بصدد علاجها، ويترتب على القرارات ربح أو خسارة كل فريق.

- هذا الأسلوب ينمي مهارات التفكير المنطقي، ومهارات اتخاذ القرارات، خاصة فيما يتعلق بقضايا حساسة للمنظمة، كالتسعير والتكاليف والاستثمارات الجديدة.

3- أسلوب دراسة الحالات:

- وفق هذا الأسلوب يقدم إلى المتدرب تقرير مكتوب يصف مشكلة إدارية يواجهها الإداريون في الحياة التنظيمية، قد تكون مشكلة سلوكية أو تتعلق بالقوانين والأنظمة وتطبيقاتها، فكثيراً ما يكشف الواقع عن ثغرات معينة في إجراءات العمل، أو مهام تتطلب التنسيق بينها.

ويطلب إلى كل متدرب دراسة الحالة وتحليلها وتقديم توصياته لحلها. ثم تناقش الحالات جميعاً ضمن مجموعات وبإشراف المدرب، للتوصل إلى حل مشترك بمناقشة البدائل المقترحة من كل متدرب.

- يهدف هذا الأسلوب إلى تنمية المهارات التحليلية لأفراد لحل المشاكل الواقعية، ومساعدة المتدربين على تطبيق معارفهم النظرية على مشاكل واقعية، ويوصل إلى المتدربين فكرة أنه لا توجد طريقة واحدة صحيحة وكاملة لحل المشكلات الإدارية، وإنما هناك منظورات وحلول مختلفة للحالة نفسها.

- يعاب على هذا الأسلوب تكلفته العالية من حيث الجهد والوقت، نظراً لأنه يتطلب توافر خبراء لإعداد وتطوير الحالات، إلا أن مزاياه تبرر تكاليفه.

* ولابد من الإشارة بأن كل ما سبق وتم تصميمه وتخطيطه واختياره يغدو غير ذي قيمة إذا لم يوضح موضع التنفيذ، وهذا يتطلب تهيئة التسهيلات اللازمة لتنفيذ البرنامج التدريبي بدءاً من إرسال الدعوات للمشاركين وتجهيز الأماكن ووسائل العرض والإيضاح وانتهاءاً بتأمين المواصلات التي ستقل المشاركين

إلى ديارهم بعد الانتهاء من التدريب، وهذا ما يمكن إدراجه تحت مرحلة (تنفيذ البرنامج التدريبي).

رابعاً- تقويم البرامج التدريبية(تقويم التدريب)

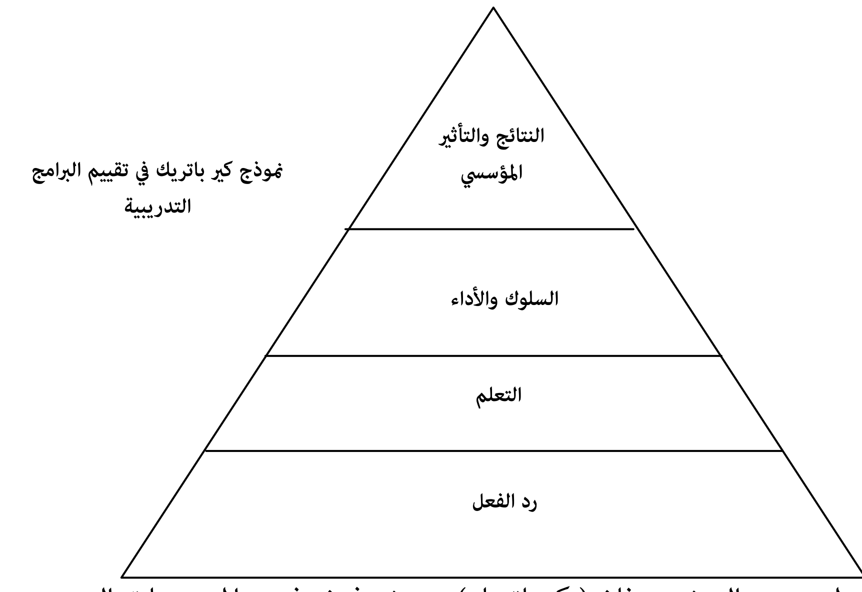
هناك الكثير من الأمثلة التي تشير إلى فعالية التدريب بالنسبة للمنظمات، فأحد الدراسات التي أجريت على 300 شركة أمريكية تشير إلى أن هذه الشركات حققت بفضل التدريب مستويات أداء عالية، وتفيد الدراسة أن شركة (زيروكس) استطاعت إعادة التدريب 110.000 من موظفيها مما مكنها من زيادة حصتها السوقية، وشركة جنرال موتورز مثال آخر للشركات التي اعتمدت على التدريب في استعادة حصتها السوقية.

ومع كل هذه الشواهد وغيرها فإن التدريب، كأي نشاط آخر، طالما أنه ترصد له ميزانيات وتكاليف، فلابد من أن يخضع للتقويم وفق طرق ومعايير معينة للوقوف على جدوى ما بذل فيه، ومدى انسجام نتائجه مع التوقعات المأمولة والأهداف المنشودة للمنظمة.

- يمكن تعريف تقييم البرنامج التدريبي بأنه (مجموعة الأسس والمعايير التي يمكن من خلالها قياس فاعلية وكفاءة البرامج التدريبية وقدرتها على تحقيق الأهداف المرسومة، ويمكن من خلالها تقييم المتدربين وما تغير عن معارفهم وسلوكياتهم وانعكاس ذلك على المنظمة ككل)

- وهناك العديد من النماذج الفكرية التي تحاول تصنيف عملية التقييم هذه، إلا أن أشهر وأشمل النماذج أو الأطر المستخدمة لتقييم البرامج التدريبية هو

نموذج (كيرباتريك)، ويعتمد هذا النموذج على أربعة مستويات يجب أن يشملها التقييم، تجيب عن سؤال(ماذا نقيّم؟) ويوضحها الشكل التالي:



ولمزيد من التوضيح، فإن (كيرباتريك)، يعرض في نموذجه المستويات التي يجب أن تشملها عملية التقييم وهي:

أ- ردود الفعل: وفيه نحاول أن نجيب عن التساؤل التالي(ما مدى رضى المشاركين عن البرنامج التدريبي).

ب- التعلم: ونجيب هنا عن السؤال(ماذا تعلّم المشاركون من البرنامج التدريبي؟)

ج- السلوك والأداء:

ونجيب هنا عن تساؤل: (هل غيّر المتدربون سلوكهم نتيجة ما تعلموه؟)

د- النتائج: وفي هذا المستوى نطرح السؤال التالي: (هل التغير في سلوك المتدربين يؤثر في المنظمة تأثيراً إيجابياً؟).

* وهنا لابد من الإشارة إلى عدد من النقاط التي لا مناص من الإقرار بأهميتها، حيال تقييم البرامج التدريبية، وخاصة باستخدام النموذج الآنف الذكر، وهي:

1- إن متابعة وتقييم النشاط التدريبي، عملية مستمرة، أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي، أو بعد انتهاء البرنامج، من خلال قيام منسّق البرنامج أو أية جهة أخرى تتبع سلوك المتدربين خلال العمل ومحاولة قياس الأثر المترتب على تعرضهم لخبرات تدريبية معينة.

2- إن عملية المتابعة والتقييم لابد أن تركز على المستويين(ج، د) من نموذج (كير باتريك) أي معرفة مدى التغير في سلوك المتدربين وانعكاس ذلك على المنظمة.

3- معظم البرامج التدريبية في الوطن العربي تركز على المستوى(أ) وهو مستوى ردة الفعل الذي ينصب على رضا المشاركين في التدريب، وهذا غير علمي، لأن المشاركين أثناء البرنامج أو بعده يكونون مبتهجين لمشاركتهم، ومن ثم لعودتهم إلى ديارهم ومعلومات تقييم هذا المستوى محدودة القيمة وسهلة الجمع، فضلاً عن أنه يشوبها المجاملة وعدم الموضوعية من قبل المتدربين

حين سؤالهم، ومع ذلك نجد برامج التدريب عندنا تلقي حل اهتمامها على هذا الجانب.

والنموذج التالي يؤيد وجهة نظرنا، حيث أنه يوضح قيمة المعلومات بالنسبة لكل مستوى في نموذج كير باتريك، من حيث تكرار الاستخدام وصعوبة التقدير

الخصائص / مستوى التقييم	قيمة المعلومات	تكرار الاستخدام	صعوبة التقدير
ردود الفعل	أقل قيمة	متكرر نسبياً	سهل نسبياً
التعلم	↕	↕	↕
السلوك			
النتائج	أعلى قيمة	غير متكرر نسبياً	صعب نسبياً

نموذج يبين خصائص مستويات (جوانب) التقييم

4- عندما نقيس تعلم متدرب في برنامج فإننا نقيس إما معلوماته وهذا يكون عن طريق امتحان أو اختبار أو مهاراته وهذا عن طريق اختبار أداء، أو نقيس اتجاهاته عن طريق ملء استبانة لقياس الاتجاهات.

ومن الواضح أن قياس المعلومات أسهل من قياس المهارات، والأخير أسهل من قياس الاتجاهات.

5- نظراً لصعوبة قياس نتائج التدريب على المنظمة، فهذا الجانب هو الأكثر إهمالاً من ممارسي التدريب والباحثين، وهو يحتاج لعدد من الأساليب الموثوق بها، كما أنه يحتاج إلى الإبداع، ولابد من مراعاة معياري الصدق والثبات في الأساليب المستخدمة في التقييم.

6- عملية تقييم البرامج التدريبية هي عملية مستمرة تبدأ قبل البرنامج وتجري أثناءه وتستمر بعده، وتخضع لعملية التقييم هذه جميع مدخلات وعمليات ومخرجات التدريب.

7- تقييم البرامج التدريبية، عملية تعاونية، لابد أن تشترك فيه جميع الأطراف المتأثرة بنتائج التدريب، ونتائج التقييم حتى يكون التقييم أكثر موضوعية، والتدريب أكثر فاعلية.

9- مدخل حول الميزة التنافسية للمنظمات (المفهوم – الأبعاد)

أولاً- مفهوم الميزة التنافسية:

تبلورت الميزة التنافسية بوصفها مفهوماً إدارياً منذ منتصف السبعينات من القرن الماضي، وكان لأفكار المفكر الاستراتيجي(Porter) وتحليلاته الأثر المهم في سيادة هذا المفهوم في التطبيقات الإدارية.

والاهتمام الواسع في أدبيات الإدارة بهذا المفهوم، أظهر تبايناً واسعاً بشأن تحديد مضامينه الأساسية، ويمكننا هنا تلمس المفهوم من خلال التعاريف التالية:

قابلية المنظمة على إنجاز نشاطاتها المختلفة بفاعلية أفضل من المنافسين استناداً إلى المفكرين

* القدرة على أداء الأعمال بأسلوب معين أو مجموعة من الأساليب التي تجعل المنظمات الأخرى غير قادرة على مجاراتها في الأمد القريب أو في المستقبل، استناداً إلى المفكر

* قدرة المنظمة على التفوق على منافسيها في واحد أو أكثر من أبعاد الأداء الاستراتيجي (الكلفة، الوقت، الابتكار، الجودة، المرونة، الاعتمادية، التسليم) استناداً إلى المفكر د. نجم عبود 2005

ثانياً- أبعاد الميزة التنافسية:

يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين:

البعد الأول- القيمة المدركة لدى العميل: ويقصد بذلك تحسين القيمة التي يدركها العميل لمنتجات المنظمة(استعمالية- استهلاكية- تبادلية).

البعد الثاني- التميز: إيجاد الوسائل التي تحقق الإبداع والابتكار في منتجات وخدمات المنظمة وطرق أدائها بحيث لا يمكن للمنافسين مجاراتها.

- وتقاس الميزة التنافسية عبر متغيراتها الثلاث وهي:

1- الكلفة المنخفضة.

2- الجودة.

3- التسليم (عامل الوقت).

تنمية الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة

إدارة الموارد الشاملة:

إن التحول الذي تشهده المنظمات العامة من الاهتمام بتوفير الخدمات للمستفيدين إلى الاهتمام بجودة تلك الخدمات وتقديمها بصورة أفضل كان نتيجة للتغيرات الاقتصادية والتنظيمية التي تمر بها القطاعات الإدارية بمختلف أنواعها وتبعيتها. وبعد أن أصبح أغلب الخدمات التي تقدمها أجهزة الدول المختلفة متوافرة للمستهلك انتقل الاهتمام إلى مستوى جودة الأداء لتلك الخدمات , إذ أصبح المستهلك يتطلع إلى خدمات أرفع في المستوى والجودة واكثر كفاءة وفعالية. ذلك لأنه أصبح أكثر وعيا وثقافة في استهلاكه.

وتعتبر إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management (TQM) منظومة فكرية جديدة أو نموذجا إرشاديا Paradigm وتغييراً كبيراً في التفكير والممارسة الإداريين.

إنها فلسفة إدارية أو مجموعة من المبـادئ التـي يمكـن لـلإدارة أن تتبناهـا مـن أجـل الوصول إلى أفضل أداء ممكن. وهي أيضاً مجموعة أدوات إحصـائية , وأدوات لقيـاس الجودة.

إن العوامل التي أدت إلى الاهتمام بالجودة الشاملة ماثلة في الآتي:

1) اشتداد حدة التنافس في التجارة , وما يترتب عليه من إنتاج أفضل من حيـث النوعية والأسعار. كما أن إدراك المنظمـة لإمكانيـة توجـه المسـتهلك إلى شراء بضائع مماثلة , قد جعلها تبعد عنها فكرة رفع الأسعار , بل راحت بـدلاً مـن ذلك تطبق الجودة الشاملة حتى تستطيع تلبيـة حاجـات المسـتهلك في مثـل هذه السوق التنافسية.

2) أصبح التنافس كونيا أو عالمياً Global. فالمنتج الذي كان يعتبر من قبـل مـن اختصـاص شركـة دون أخـرى , غـدا الآن , وبفضـل التكنولوجيـا ورأس المـال المتنقل , وينتج في أماكن مختلفة.

3) الاتجاه العام نحو الخضخضة Privatization.

4) تطور بعض الدول النامية إلى دول متطورة صـناعيا , مثـل كوريـا الجنوبيـة , تايوان , الفلبين , اندونيسيا , وغيرها....

5) شدة المنافسة العالمية , والعجز المتواصل في الميزان التجاري الأمريكي Trade Deficit كانت سـبباً آخـر مـن أسـباب وضـع اسـتراتيجيات أمريكيـة خاصـة بتحسين الجودة.

إن الجودة مرتبطة بالمنتج أو الخدمة التي يتم تقديمها , ومن ذلك يبرز مدلول ما قاله دكتور ديمنج Deming من أن الجودة "ليس لها أي مدلول دون الرجوع لمتطلبات العميل"

والجدير بالذكر أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر أحد المقومات الإيجابية لتتبع الأداء.

مفهوم إدارة الجودة الشاملة وعناصرها:

مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

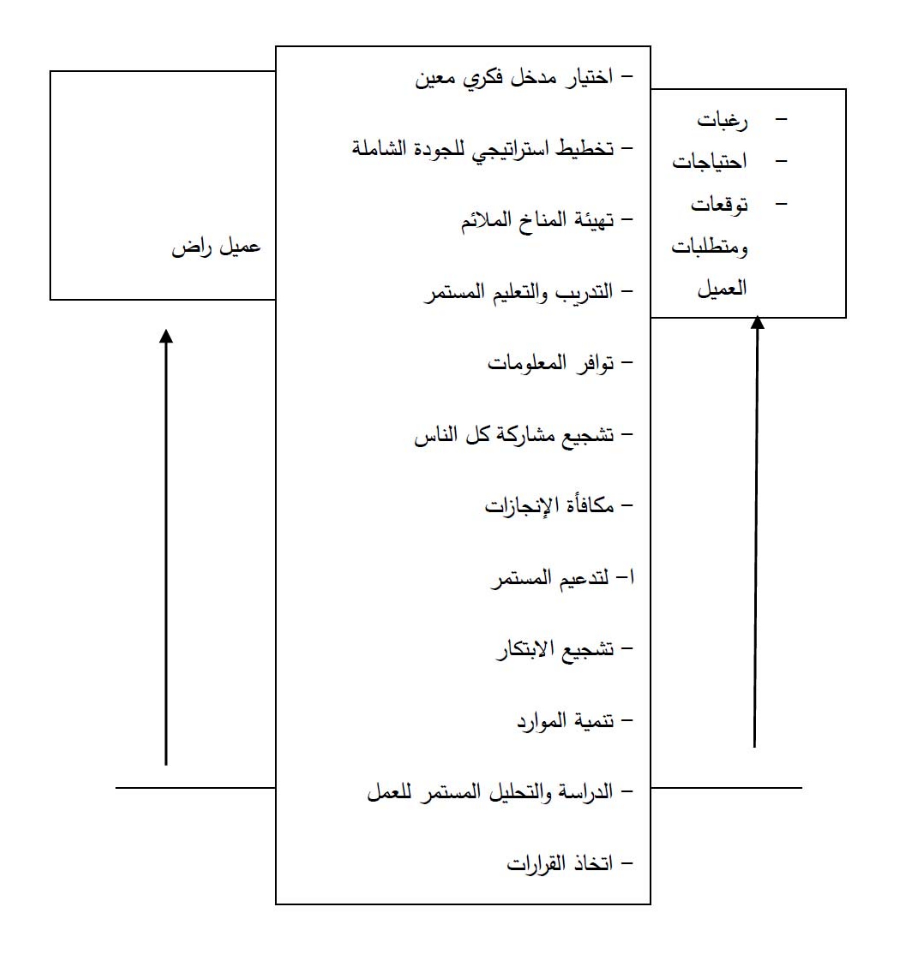
يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الإدارية حداثة , وإذا ما أحسن تطبيقه فإنه سيشكل فرصة قوية لإحداث التغييرات الجذرية والمبرمجة داخل المنظمة.

وتعني إدارة الجودة الشاملة جميع الوظائف التي يقوم بها الأفراد في جميع المستويات الإدارية في التنظيم منذ البدء في الإنتاج (سواء سلعة أم خدمة) حتى الانتهاء منه. وهي "شاملة" لتأثيرها على كل شيء في المنظمة , وشمولها كل فرد في التنظيم من أعلى الهرم الإداري إلى أسفله , وهي "كلية" لأنها تتطلب الإلتزام والممارسة في كل نشاطات المنظمة ومن العاملين كافة.

وقد اختلف الكتاب حول تعريف محدد لهذا المفهوم. إلا أنهم اتفقوا حول بعض جوانبه الأساسية , ومن هذه التعريفات:

- أنها تعاوني يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل.
- أنها تعني إيجاد ثقافة متميزة الأداء , حيث يعمل المديرون والموظفون بشكل مستمر ودؤوب لتحقيق توقعات العملاء , وأداء العمل الصحيح بشكل صحيح من أول مرة , مع تحقيق الجودة بشكل أفضل , وبفعالية عالية , وفي أقصر وقت.
- أنها مجموعة من المبادئ الإرشادية والفلسفية التي تمثل التحسين المستمر لأداء المنظمة.

ويمكن التعبير عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال مدخل النظم بالنموذج الآتي:-



تشير الموارد:

إلى مجموعة الخصائص والمعايير التـي تشـكل المسـتوى الـذي تكـون فيـه الخدمـة أو السلعة تلبية لاحتياجات الزبائن أو جمهور المتعاملين مـع السـلعة , مـما يفـرض أداء العمل المطلوب نظرية صحيحة من أول مرة وفي كل مرة First time and ever.

وحين نقول جودة فإننا نعني جودة التصميم , وجودة السـفير , وجـودة أداء العمـل, وذلك على النحو التالي:

- جودة التصميم Design Quality:

تشكل الأساس التي تبني عليـه جـودة ونوعيـة مراحـل العمـل الأخـرى. فـإن لم يكـن تصميم الخدمة جيداً أو ملبياً للاحتياجات فـإن الجـودة لا تتحقـق بغـض النظـر عـن جودة أداء العمل أو تقديم الخدمة. لذا فإن جـودة التصـميم تشـكل قاعـدة لتكامـل نوعية جميع مراحل الخدمة بدرجة عالية من المعايير والشروط المناسبة.

- جودة التنفيذ Executing Quality:

تعتمد جودة التنفيذ على مستوى جودة التصميم من حيث استمرار نوعيـة المراحـل. فالمنتج يمر بعدة عمليات تنفيذية قبل وصوله للعميل. وبالتالي فإن أي عيب في هـذه العمليات يؤدي إلى إحداث خلل في نوعية الخدمـة أو السـلعة المقدمـة , مـما يترتـب على ذلك تكلفة عالية في الإنتاج.

- جودة أداء العمل Work Quality:

يتعلـق هـذا الجانـب مـن الجـودة بـالأداء الـوظيفي. وإذا علمنـا أن الإدارة العليـا في المنظمة تتعامل مع نوعين من الزبائن العاملين فيها , فإن متطلبـات إحـداث الجـودة يستلزم العمل على رفع مستوى كفاءة أداء العاملين في المنظمة.

إن ما تقدم يدفع إلى القول أن مؤشرات الجودة الشاملة ماثلة في:

- العمل المتواصل على إرضاء العملاء.
- الحد الأدنى من السلع التالفة وغير المطابقة للمعايير.
- التحسين المستمر للسلع والخدمات المتقدمة.
- تحسين العمليات الإنتاجية.
- قصر فترة تطوير المنتجات الجديدة.
- المرونة العالية في تلبية طلبات السوق.
- الالتزام بجدول تسليم السلع والخدمات للعملاء.
- قصر مراحل العمليات باستخدام تكنولوجيا حديثة ووسائل إدارية جديدة.
- تبني عمليات التخطيط الإستراتيجي.
- الاستخدام الأفضل لجميع العاملين في المنظمة.

وأن مؤشرات الجودة المتدنية ماثلة في:

وفي المقابل , فإن أية منظمة تريد أن تطبق إدارة الجودة الشاملة عليها أن تنتبه إلى مظاهر أو مؤشرات ضعف الجودة , وهي:

1- زيادة عدد مرات التفتيش.
2- سوء إدارة العمليات المتغيرة.
3- استغراق الوقت الطويل في إنجاز العمليات.

4- الزيادة المفرطة في عدد الاجتماعات.

5- عدم تقبل العملاء للخدمات المقدمة , وزيادة عـدد شـكاوى العمـلاء.زيـادة دوران العمـل , وخسـارة كفـاءات مهنيـة جيـدة , وعـدم الشـعور بالرضـا الوظيفي.

6- قضاء كثير من الوقت في إنجاز العمليات البسيطة , وعدم رضا المديرين عـن الأعمال.

- عدم تقبل الشكاوى بالرغم من زيادتها.
- طول الفترة الزمنية لتنفيذ العمليات.
- عدم الاهتمام بالمعلومات وعدم تحديثها.
- زيادة عمليات الرقابة والتفتيش.
- عدم الثقة بالعاملين وعدم الاستماع إلى آرائهم.
- تسرب العاملين الأكفاء والعمال المهرة من المنظمة.
- زيادة الاجتماعات.
- غياب الحلول الفعالة للمشكلات القائمة.
- الافتقار إلى النظرة الشاملة للمنظمة , والانشغال بالجزئيات والتفاصيل , ومـا هو ثانوي.

أثبتت العديد من الدراسات أن الجودة المتدنية تكلف المنظمة كثيرا , وقد تصل تكلفتها إلى 30 % من التكلفة الكلية للإنتاج. وتشمل هذه التكاليف تكلفة التالف منها وتكلفة التصحيح التي تتكبدها المنظمة أو مقدم الخدمة. كما تشمل أيضاً التكلفة التي تتحملها المنظمة وتصيب سمعتها بسبب المنتج الرديء باختصار تتمثل هذه التكاليف في الآتي:

أ) التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة مشاكل الجودة , التي يتم اكتشافها قبل بيع المنتج أو قبل تقديم الخدمة إلى المستهلك. مثال ذلك , تكلفة البضائع تامة الصنع غير المطابقة للمعايير المحددة , كذلك السلع التي يجب إتلافها أو إعادة تصنيعها. هذا بالإضافة إلى مشاكل الإنتاج العديدة الأخرى التي تكتشف قبل بيعها إلى المستهلك.

وفي مجال تقديم الخدمات , وجد أن المصارف تتحمل تكلفة عالية بسبب كشوف حسابات غير واضحة قبل إرسالها للعملاء , إضافة إلى تكلفة الأوراق في آلات الطباعة , وتكلفة ضياع كشوفات ومستندات أثناء انتقالها من قسم إلى آخر , وتكلفة تعطيل الأجهزة المستخدمة (كأجهزة الحاسوب) وما تسببه من تأخير في تقديم الخدمة اللازمة بالوقت المناسب.

ب) التكاليف التي تتحملها المنظمة الناتجة عن انزعاج العميل , وفقدان الثقة بالمنتج أو الخدمة المقدمة. وقد يترتب على ذلك مشاكل أخرى كالمطالبة بالتعويضات أو تقديم الشكاوي. أن العميل غير الراضي عن الخدمة المقدمة ينقل شكواه إلى ما لا يقل عن (25) شخصاً آخر.

جـ) تكاليف التقييم أو التقدير, وهي التكاليف الخاصـة بـالتفتيش والبحـث عـن أسباب تدني النوعية , وتشمل أيضاً تكلفة الاختبار اللازم لتصحيح الأخطاء.

وفي المقابل فإن تكاليف الجودة الشاملة تتمثـل فـيما تتحملـه المنظمـة لمنـع حصـول التلف أو لعدم مطابقة المواصفات , ولإعادة تصميم النظام وتحسين العمليات. وذلـك لكي يكون المنتج حسـب المواصـفات أول مـرة وكـل مـرة. كـما تشـتمل عـلى تكـاليف التخطيط للجودة , وتخطيط العمليات الإدارية , وتحسين العمليـات الحاليـة , إضـافة إلى تكلفـة تـدريب العـاملين لتطبيـق المواصـفات المطلوبـة مـن الإنتـاج أو الخدمـة المقدمة.

عناصر إدارة الموارد الشاملة:

تتمثل عناصر الموارد الشاملة في الآتي:

1- التركيز على العميل Customer Focus.
2- مشاركة الأفراد People Envolvement.
3- التحسين المستمر للعملية Continuous process Improvement.
4- استخدام الفرق (بناء الفرق) (The Use of Teams (Team Building.

أ) التركيز على العميل Consumer Focus:

أن الهدف من كل الأعمال والجهود المبذولة هو إجـراء التحسـينات اللازمـة مـن أجـل تقـديم سـلع وخـدمات أفضـل للعميـل , خاصـة أن العمـلاء في الوقـت الحـاضر غـير متسامحين كثيراً فيما يتعلق بالجودة والخدمة الرديئة , وهـم عـلى اسـتعداد لتحويـل اتجاهاتهم إلى المؤسسات التي تقدم خدمات أفضـل وجـودة أعـلى. ويعنـي ذلـك أنـه يجب على هذه المنظمات أن تكون عـلى معرفـة وعلـم بـأن مخرجاتهـا التـي تنجزهـا جيدة من وجهة نظر العميل.

ومما تجدر الإشارة إليه أن العميل الخـارجي غالبـا مـا يقـوم بالطلـب والضـغط عـلى العميل الداخلي (الموظف) لزيادة الخدمات المقدمة لـه بمسـتوى عـال مـن الجـودة , الأمر الذي يتطلب البحث عن أفضل الوسائل لإرضائه , وخاصة أن العميل عندما يـأتي إلى المنظمة لطلب خدمة أو سلعة معينة يحضر معه مجموعة من التوقعـات , وعنـد إتمام العملية يقيم كيف قوبلت توقعاته على الشكل التالي:

1- فشـل التوقعـات Failed Expectation: يقـرر العميـل أن الخدمـة لم تلـب توقعاته , ولذلك يصبح محبطا وغاضبا , وعلى استعداد لإيجـاد طـرق أخـرى لتلبية توقعاته دون الحاجة لخدمات المنظمة ومنتجاتها.

2- تلبية التوقعات Met Expectation: تتم العملية كما يتوقعها العميل. وهذا يعزز توقعاته.

3- العملية تجاوزت التوقعات Exceeded Expectation: تتم العملية بأحسن مما يتوقعها العميل , وهذا يؤدي إلى زيادة ثقته بمنتجات المنظمة وخدماتها.

وأفضل الطرق لمعرفة توقعات العميل هي عمل استفتاء عن مدى رضاه عن الخدمات والسلع التي تقدمها المنظمة. وفيما يلي بعض المبادئ الإرشادية لتحسين أداء المنظمة وعلاقتها مع العملاء:

1- تطوير رؤية لخدمة العميل , وبناء استراتيجية لرفع مستوى الخدمات والسلع في المنظمة.

2- وضع خطة تسويقية للتعرف على العملاء , واحتياجاتهم , وتلبية هذه الاحتياجات.

3- تبني استراتيجية تقوم على وضع الحلول السريعة والملائمة , وتقديم خدمات ذات جودة عالية.

4- تبني الفلسفة التي تقوم على أساس: زود الآخرين بما تحب أن يزودك به.

5- توفير المهارات الإدارية والتدريب لمساعدة الموظفين في علاقتهم مع الزبائن.

6- إعادة تصميم نظام المسار الحالي لتحسين الاستجابة , وزيادة المسؤولية , وجمع المعلومات عن خدمة العملاء.

7- تطوير معايير أداء لمستوى الخدمة التي يجب توفيرها للعميل لإرضاء توقعاته.

8- تثقيف الجهاز الإداري في المنظمة حول تلبية متطلبات العميل عن طريق العملاء الداخليين (الموظفين).

ب) مشاركة العاملين:

يعتبر كل فرد من أفراد التنظيم , حسب مفهوم إدارة الجودة الشاملة , بدءاً من المدير حتى أدنى المستويات الإدارية معنيا بالمشاركة , في تقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية بأقل التكاليف. ويعتبر الأفراد في ظل هذا المفهوم موردا للإبداع والأفكار الخلاقة , ويجب استغلال خبراتهم ومعارفهم وضمان تعاونهم لتطبيق هذه الأفكار.

إن الخطوة الأولى نحو الإدارة بالمشاركة تتمثل في إقناع كل فرد من أفراد المنظمة بدوره في إدارة الجودة الشاملة. وهذه هي مسؤولية الإدارة العليا , حيث أن درجة الالتزام والحماس الحقيقيين من قبل الإدارة العليا يحددان , إلى حد كبير , دافعية العاملين تجاه الجودة.

إن عمل الأفراد معا كأعضاء الفريق واحد يشحذ هممهم ويجعلهم قادرين على الخلق والإبداع وتحمل المخاطر المحسوبة في محاولة لإيجاد حلول جيدة للمشكلات القديمة , كما أن مشاركة الموظفين الواسعة في حل المشكلات واتخاذ القرارات يزيد من ولائهم للمنظمة , مما يؤدي لروح معنوية أعلى , وتحسين أداء العمل وتطويره.

جـ) التحسين المستمر للعمليات:

تعتبر فلسفة التحسين المستمر أقوى مرشد للتغيير في المنظمات إذا أرادت البقاء والنمو , وتتطلب هذه الفلسفة التزاما مبدئيا من إجراء التحسينات وتقليل الاختلافات وتحقيق رضا العميل , كما أنها تتطلب التزاما واشتراكا وشعورا بالمسؤولية الشخصية من أولئك الذين يشتركون في العمليات Processes , كما تتطلب أيضا العمل مع الموردين , وفهم تدفق العمليات لمنع الاختناقات وتقليص الوقت والجهد الضائع , وهذا يعزز أحد المبادئ الأساسية في إدارة الجودة الشاملة , وهو أن كل الأفراد في المنظمة من مختلف المستويات والأقسام لهم علاقة بعملية التحسين المستمر , ويجب تسخير معارفهم ومهاراتهم لتحسين العمليات , وذلك من خلال التنسيق الدقيق بين الأقسام التي تسير من خلالها هذه العمليات لتحقيق الفهم المتبادل لاحتياجات العميل الداخلي والخارجي.

وأحد العناصر المهمة في أية مبادرة للتحسين المستمر للعمليات هو اختيار العمليات الرئيسية Key Process التي تؤدي بشكل مباشر إلى فائدة العملاء , وتعزز الأداء الفعال للعمليات , أو يركز مدخل إدارة الجودة الشاملة على تحديد وتحسين الكثير البسيط من العمليات بدل أن يركز على القليل الحرج , ويتعين على المخططين لبرنامج إدارة الجودة الشاملة بناء معيار اختيار واضح للعمليات التي ترتبط بشكل قوي بمؤشرات رضا العميل الداخلي والخارجي. وإحدى الطرق المهمة في تحديد مؤشر رضا العميل هو تقييم التغذية الراجعة Feed Back التي تقيم رضا العميل.

ومن الخصائص التي تميز العمليات التي تحتاج للتحسين ما يلي:

1- أن العملاء سوف يستفيدون من هذه التحسينات.

2- أن العملاء الداخليين والخارجيين يعانون من مشكلات في العمليات.

3- أن العملية متصلة مباشرة بمؤشرات ذات علاقة باحتياجات العملاء.

4- أن العملية مهمة لفعالية الأداء الحالي للمنظمة.

5- أن العملية مستقرة إلى درجة يمكن معها تحليلها وقياسها وتحسينها.

6- أن المنظمة قادرة على تخصيص الموارد المالية والبشرية لتحسين الجودة.

د) فرق العمل:

تعتبر فرق العمل عنصرا أساسيا في أي جهد لإدارة الجودة الشاملة , وهي لا تذهب أبعد من تشجيع المديرين على تحليل أعمالهم , وعزل العمليات التي تسبب المشكلات أو التي تحتاج للتحسين , وإيجاد الحلول المناسبة لها. فالفكرة الأساسية في إدارة الجودة الشاملة هي التكامل في عمل الفرق , إذ يستخدم هذا التكامل لتشجيع التعاون Collaboration في تخطيط تحسينات الجودة , والإجماع Consensus في التعامل مع الآراء المتعارضة , والصراع الخلاق Creative Conflict الذي يشجع الابتكار والإبداع.

ويقول جـون ب. بلسـت John P.Plest (24: 197): "أن فـرق العمـل لا تسـتطيع أن تعمل في بيئة مهلهلة غير متينة البناء , بل يجب أن تلاقي الدعم والموارد اللازمـة مـن قبل راعي البرنامج Spenser بترتيب تعيين منسق أو سهل Facilitator يـتم اختيـاره من بين الأفراد الموثوق بهم من ذوي العلاقات الطيبة مـع أقـرانهم , وممـن يتمتعـون بتفكير عقلاني , ليقـوم , بمسـاعدة لجنـة توجيـه Steering Committee تتكـون مـن المدير العام والإدارة الوسطى والإدارة العليـا وتحـت إشراف قائـد الفريـق الـذي يـتم اختياره من قبل الإدارة انطلاقا من قناعتها بخبرته وإنجازاته في العمل المطلوب. ودور المنسق لمهمة التنسيق وإسداء المشورة لجميع المسـتويات الوظيفيـة في المنظمـة هـو القيام بتدريب الفرق على حل المشكلات , والعمل مع قادتها لكي يصـبح تـدريب كـل فريق في النهاية من مهام قائده.

وعلى الرغم من فعالية هذا الأسلوب إلا أن من الخطأ أن تختار الإدارة جميـع أعضـاء الفريق. أن الأسلوب الأفضل هو اختيار أحـد العـاملين كقائـد للفريـق , وهـذا بـدوره يقوم باختيار أعضـاء فريقـه , فالعـاملون في المـنظمات لـديهم فهـم وإدراك لقـدرات زملائهم في العمل أكثر من الإدارة.

على أن معظم المنظمات التي طبقت إدارة الجودة الشـاملة قامـت بتشـكيل مجلـس للجودة من كبار المديرين بعد التطبيق بوقت قصـير ليقـود جهـود تحسـين الجـودة , ووضع استراتيجية المنظمة , وهذه المنظمات شكلت صفوفا ثانية من مجالس الجـودة الفرعية وفرق عمل مختلفة (مثل فرق تحسين العمليات) لتكون صفوفا تالية.

ومن أهم الواجبات التي تقوم بها فرق العمل: تحليل المشكلات ومعرفة أسبابها وتطوير الحلول المناسبة , وتقديم التوصيات للإدارة لتطبيق ما هو ممكن منها. إضافة إلى متابعة الإجراءات التصحيحية التي تتخذ لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة. لذا فإن الصلاحيات الممنوحة لهذه الفرق تؤثر سلبا أو إيجابا على نتائج تنفيذ هذا النظام.

وعلى الرغم من الدور المهم التي تقوم به فرق العمل في تحسين الجودة فإن العديد من المتخصصين في أدبيات إدارة الجودة الشاملة يحذرون من المبالغة في عدد هذه الفرق.

يجب تجنب استخدام عدد كبير من فرق العمل لأن في ذلك هدرا للموارد المخصصة لبرامج إدارة الجودة الشاملة بشكل سريع. وعلى أي حال فإن الفرق التي تشكل للتحسين يجب أن تمتلك أكبر طاقة ممكنة لتنفيذ التغييرات التي يمكن أن تغير المؤسسة.

4- التدريب على مهارات الجودة المناسبة مع الاهتمام بالإجراءات الإحصائية على كل المستويات.

5- تطوير نظام للمكافآت ونظام خاص لتقدير المتميزين من الموظفين.

6- القضاء على كل من معوقات تحسين الجودة والإنتاجية.

7- اعتماد وسائل اتصال مستديمة لمتابعة الجودة والإنتاجية.

وأخيرا أشار "هايد و جـوردن" Hyde & Jordan إلى بعـض العنـاصر المكونـة لبرنـامج إدارة الجودة الشاملة وهي: (14)

أ- التحليل الإحصائي.

ب- تقييم الموارد البشرية.

ج- متطلبات العميل.

د- إعادة صياغة أساليب العمل الإدارية.

مباديء إدارة الجودة الشاملة:

تقوم إدارة الجودة الشاملة على ستة مباديء هي:

1- التركيز على العميل Focus On The Customer:

العميل هو مراقب الجودة الأول ومحور اهتمام المـنظمات، ومصـدر دخلهـا الأسـاسي، ولا يقتصر التركيز على العميل الخارجي للمنظمة التي تكرس كل وقتها وجهودها مـن اجل تحفيزه لشراء منتجاتها أو خدماتها بـل تشـمل جميـع العـاملين داخـل المنظمـة، الذين يتوقف على أدائهم تحقيـق مسـتوى الجـودة المطلـوب إذ يعتـبر المـدير عميـل السكرتير والسكرتير عميل الشؤون الإدارية.........الخ إذ يقدم كل واحد لعميله العمل المطلوب على أكمل وجه.

2- التركيز على العمليات والنتائج معاً Result On The Process As Well As:

لم يعد الحكم على جودة العمليات من خلال النتـائج فحسـب مقبـولاً، بـل يجـب أن تمتد عمليات الجودة والملاحظـة حتـى عـلى العمليـات وتصـميمها لتعطـي نتـائج بـلا أخطاء، ويجب أيضاً الاهتمام بأساليب العمل وكيفية الأداء واستمرار تطور هـذا الأداء والرقابة على المخرجـات وفهـم تـدفق العمليـات لمنـع الاختناقـات , وإيجـاد الحلـول للمشكلات التي تعترض سبيل تحسين نوعية المنتجات أو الخدمات للوصول إلى نتـائج بلا أخطاء.

3- الوقاية من الأخطاء: Prevention Versus Inspection

يعنـي هـذا المبـدأ الإقـلاع عـن سياسـة إطفـاء الحرائـق في إدارة الأعـمال , والشروع باستخدام أساليب ومعايير مقبولة لقياس جـودة المنتجـات والخـدمات أثنـاء العمليـة الإنتاجية تمنع وقوع الأخطاء والمشكلات , بدلا من استخدامها الأساليب والمعايير بعـد وقوعها.

4- حشد خبرات القوى العاملة: Mobolizing Experts Of the Work Force

تؤكد مفـاهيم إدارة الجـودة الشـاملة أن القـوى العاملـة تتكـون مـن أفـراد أذكيـاء قادرين على الإبداع , وهو عكس ما تفترضه المفاهيم التقليدية بأنهم أشخاص أغبياء لا يهمهم سوى الحصول على المال , ففي ظل إدارة الجـودة الشـاملة تعتـبر المكافـأة المالية إحدى الطرق لتعويض الأفـراد عـن مجهـوداتهم في مجـال الجـودة. إذ أثبتـت الأبحـاث والدراسـات المتعـددة أن للأفـراد أهـدافا أخـرى غـير المكافـآت الماليـة تنمي اهتماماتهم بالمنظمة وانتماءهم لهـا وهـي أهـداف تحقيـق الـذات وتحقيـق

المكانة الاجتماعية التي يمكن أن يحققها الموظف من خلال عمله. فالعاملون يحبون أن تقابل جهودهم بالثناء من خلال التدريب وإبداء الرأي والمشاركة في نشاطات المنظمة كافة, وأن يعطوا الفرص للحصول على المعلومات المتعلقة بعملهم , وتسهيل مهمة حصولهم عليها من خلال توفيرها في مكان العمل. كما يجب أن ينظر إلى القوى العاملة بأنها تشكل مصدرا للمعلومات والمهارات التي يمكن استخدامها في تطوير الأعمال , وزيادة الإنتاجية , وخفض التكاليف والفاقد , ولهذا يجب إشعار العاملين بأنهم أعضاء في فريق واحد قادر على تحقيق النجاحات المؤسسة ويستحقون المساندة.

5- اتخاذ القرارات استنادا على الحقائق: Fact-Based Decision Making

عند تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة لا بد من توافر نظام معلومات ينقل الحقائق والمعلومات جميعها حول أداء المنظمة. بخاصة أن إدارة الجودة الشاملة تتبنى مفهوما مؤسسيا أو منهجا علميا في حل المشكلات تصبح معه هذه المشكلات بالنسبة لها فرصا للتحسين , ويشترك في تنفيذ هذا المفهوم جميع العاملين من القمة حتى القاعدة من خلال التفهم الكامل للعمل ومشكلاته, وتوافر المعلومات والحقائق التي يتخذ على أساسها القرارات.

6- التغذية العكسية: Feed Back

إن أي نظام لإدارة الجودة الشاملة لا بد له من توافر نظام فعال للتغذية العكسية حول رغبات وإنجازات العمال وردود فعلهم حول الأداء في المنظمة , وتعتبر

التغذية العكسية أمرا حيويا لتمكين المديرين من توجيه العـاملين لتحسـين أدائهـم في العمـل , وتعتـبر أيضـا مـؤشرا عـلى مسـتوى التحسـين مقارنـة بالتحسـينات السـابقة. والمعلومات الراجعة تمكن الإدارة العليا من التعرف على:

جوانـب القـوة في أداء الأفـراد والجوانـب التـي تحتـاج للتحسـين والتـدريب وعـلى طموحاتهم المستقبلية وآرائهم حول أداء المنظمة.

تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تعود جذور إدارة الجودة الشاملة TQM إلى أعمال علماء الإحصاء والكتاب الأوائل في رقابة الجودة الإحصائية , في العشرينيـات مـن هـذا القـرن , إذ تـم اسـتخدام خـرائط الرقابـة الإحصـائية لأول مـرة كأسـلوب لتحسـين الإنتـاج الصـناعي الضـخم. وتوسـع اسـتخدام أسـاليب الرقابـة الإحصـائية عـلى العمليـات (SPC) Statistical Process Control في مصنع وستن اليكتريك في شيكاغو في الثلاثينيات. وطبقت أيضـا بنجـاح في الإنتاج الضخم للأسلحة ومواد الحرب خلال الحرب العالمية الثانية.

وفي أوائل الخمسينات تم استخدام مفهوم إدارة الجـودة الشـاملة مـن قبـل كـل مـن إدوارد ديمنج Deming W.Edward وجوزيف جـوران M.Juran Joseph الـذين تـم اسـتدعاؤهم لتعلـيم اليابـانيين أسـاليب الرقابـة الإحصـائية عـلى العمليـات لمساعدتهم في بناء صناعتهم التي دمرتها الحـرب , وفي تلـك الفـترة التقـى كـل مـن ديمنج Deming وجوران Juran وكارو إشكاوا Kaoru Iskawa خبير اليابـان الأول

في رقابة الموارد الشاملة وأدخلوا تحسينات مهمة على مبادئ الجودة في مجال الرقابة على العمليات الإحصائية , والتركيز على العميل , والتحسين المستمر , وفرق العمل.

ومن الطريف أنه بينما تم التخلي عن إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية تبني اليابانيون هذا المفهوم , وفي الوقت الذي كانت فيه اليابان تتعلم إدارة الجودة الشاملة كان التركيز في أمريكا على الإدارة الكمية , إذ أن العالم كله كان بحاجة للمنتجات الأمريكية وكان عليها توفير هذه المنتجات , ولكن أمريكا لم تكن تعي أن مكانتها الرفيعة كانت محفوفة بالمخاطر. فخلال عقدين من الزمن أعادت اليابان دولتها المحطمة , وواصلت السيطرة على عدد من الأسواق العالمية خاصة في مجال صناعة السيارات والإلكترونيات , وعبارة "صنع في اليابان" لم تعد دلالة على البضائع الرديئة بل تعني بضائع ذات جودة عالية وبأسعار منافسة.

ومن الجدير بالذكر أن ديمنج Deming عاش في اليابان فترة طويلة بعد الحرب العالمية الثانية حيث تبنت هذه الدولة نظرياته , وأنشأت جائزة دولية باسمه "The Deming Award" الذين يبدعون في مجال الجودة تقديرا لجهودهم. ولقد تأثر ديمنج بالفكر الياباني الذي ينظر إلى مفاهيم الحياة نظرة شمولية Holistic في الوقت الذي ينظر فيه الفكر الأمريكي للأشياء على اعتبار أنها أجزاء متميزة , وبتجميعها نحصل على هيكل متميز , وبهذا الروح استطاعت اليابان أن تحقق مستويات إنتاجية مرتفعة وبجودة عالية تفوق الغرب.

أما في الثمانينيات , ونتيجة لمنافسة اليابان للولايات المتحدة الأمريكية والدول الغربية في الأسواق العالمية , أفاق القادة السياسيون وأصحاب الأعمال لهذا التحدي , وتمنت الكثير من الشركات الأمريكية أمثال: Hewelett Packard , Corning , Ford , IBM وشركة فلوريدا للكهرباء والإنارة. Florida Power Light CO مفهوم إدارة الجودة الشاملة لتبقى منافسة في السوق العالمية , أو لاستعادة أسواقها المفقودة.

وفي عام 1987 أعلنت الحكومة الأمريكية عن جائزة قومية للجودة تمنح للمؤسسات الأمريكية التي تحقق أفضل النتائج من تطبيق استراتيجيات ناجحة لتحسين الجودة.

وخطت أوروبا أيضا خطى الولايات المتحدة في هذا المجال , إذ تم في عام 1988 تأسيس المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة الشاملة لتحسين المركز التنافسي للصناعة الأوروبية في الأسواق العالمية. فالمملكة المتحدة تنشر الآن مجلة بعنوان TQM Magazine وتتبنى مجموعة من الشركات الأوروبية أمثال Canons, Xerox, ICI مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

أهداف إدارة الجودة الشاملة وفوائدها:

الأهداف:

إدارة الجودة الشاملة هي حركة إدارية جديدة في العالم الصناعي المتقدم , تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- تحقيق متطلبات العميل والتركيز المتناهي على إرضائه بأعلى درجة ممكنة.

2- إمداد العاملين بالنظم والإجراءات والتوجيهات التي تضمن لهم حسن سير العمل بالكفاءة المطلوبة.

3- تحفيز العاملين على أداء العمل بطريقة أسهل وأكثر إنتاجية.

4- تحقيق التميز من خلال بناء عناصر الميزة التنافسية. أي السبق والتطور والتوقع المستمر للتغيير والتطور في رغبات العميل.

5- رفع مستوى جودة كل من السلع والخدمات المطلوبة. أي التوصل إلى منتجات خالية من العيوب , وتقديم الخدمات في الوقت المناسب.

6- ترشيد الاتفاق بشكل يجعل عنصر التكاليف محورا تدور حوله غالبية الأمور في المنظمة.

7- رفع كفاءة الأداء ومعدلاته بما ينعكس على تقليل التالف وتخفيض فترات التوقف.

8- تخفيض الوقت اللازم لإنجاز الأعمال.

ولكي تتحقق هذه الأهداف يجب أن يكون هناك التزام من قبل إدارة المنظمة بمبدأ تحسين الجودة , وهذا الأمر يتطلب تدريبا شاملا لجميع أفراد المنظمة ,

ودراسة وتحليل الأنظمة المختلفة في المنظمة بهدف تحسين الجودة للنظام ككل , والاستماع إلى المستهلك (العميل) وإعادة تصميم السلعة أو الخدمة لتحقيق رضا المستهلك بصفة مستمرة. ويجب أيضا ربط المكافأة بالأداء بحيث يصمم نظام للمكافآت لتشجيع تحسين الأداء , ولتحسين الجودة على أساس أن كل العاملين في المنظمة يشاركون في نظام الحوافز.

على أنه ما يجدر الإشارة إليه أن الجودة الشاملة لا تعتبر أسلوبا إداريا جديدا فقط , بل تعتبر أيضا فلسفة أساسية في كيفية التصرف في بيئة العمل , تحمل الكثير من الوعود والفوائد للمنظمات العصرية التي تهدف إلى زيادة الأداء والربحية على المدى الطويل , وتنمية الشعور بالانتماء المؤسسي لدى العاملين , وبأنهم جزء من عملية التطوير والتحسين المستمر. وليس من المبالغة القول إن السبب الرئيسي في نجاح الصناعة اليابانية بعد الحرب العالمية الثانية هو سعيها الحثيث وراء إدارة الجودة الشاملة. كما أن اهتمام مؤسسات الأعمال في الولايات المتحدة حديثا بهذه الإدارة لا يقل عنه في اليابان.

باختصار , أن نظام إدارة الجودة الشاملة مطلوب للأسباب التالية:

- أنه نظام إداري متكامل يؤدي إلى تحقيق الربحية والكفاءة في الأداء في آن معا , ويضمن سير جميع الإجراءات الإنتاجية والمالية والإدارية والخدمية بكفاءة تامة.
- يحقق إنتاجية أعلى , ويحسن كفاءة العمليات.
- الحاجة إلى زيادة نصيب المنظمة من السوق.

- الوفاء بمتطلبات العملاء.
- زيادة الأمن الوظيفي للعاملين في المنظمة.

الفوائد:

(1) زيادة القدرة على التنافس Ability to complete:

تؤدي التنافسية إلى زيادة القدرة على تحقيق الربحية , إذ أن تطبيـق معـايير الجـودة سيزيد قدرة المنظمة على اكتساب الميزة النسبية.

(2) إيجاد ثقافة مؤسسية Organization Culture:

إن تطبيق نظام الجودة يتطلب إيجاد نوع من القيم والمفاهيم المشتركة بين العـاملين والإدارات التنفيذية داخل المنظمة , فهـذا النظـام يهـتم بالتكامليـة واتسـاقية جميـع العمليات والأنشطة داخل الوحدات الإنتاجية.

(3) إيجــاد مرجعيــة لتقيــيم الأداء التنظيمــي Base for organization performance:

يعتمد تقييم الأداء على معايير ومـؤشرات موضـوعية لهـا صـلة مبـاشرة بالأهـداف أو بالمهـام والأنشـطة التـي تظطلـع بهـا المنظمـة. ولمـا كانـت الجـودة تلتـزم بمجموعـة مواصفات وخصائص معينة فإن هذه الأخيرة تشكل قاعدة لتقييم العمليات والأنشطة التي تقوم بها المنظمة.

(4) تحقيق رضا العميل Customer Satisfaction:

يتحقق رضا الجمهور المتعامل مع المنتج (سلعة أو خدمة) عندما تتكامل المواصفات مع المعايير التي يرى العميل أنها تلبي احتياجاته في هذا المنتج , أن إدارة الجودة تركز على تخطيط وتصميم المنتج بما يتوافق مع رغبات ومستوى رضا العميل من حيث النوعية وأسلوب تقديم الخدمة والسعر.

(5) زيادة الفعالية التنظيمية Organizational Effectiveness:

تتحقق الفعالية التنظيمية عندما تكون المنظمة قادرة على بلوغ أهدافها وفقا للموارد المتاحة لديها. وما دامت الربحية أو رضا العملاء تعتبر الأهداف الرئيسية للمنظمات , فإن نظام الجودة يحرص على تدعيم قدرة المنظمة إلى تحقيق ذلك.

مداخل إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المفكرين:

تقدم أدبيات إدارة الجودة الشاملة العديد من المداخل التي تعتمد على أئمة الجودة (Guru) الذين يعود لهم الفضل في ظهور حركة إدارة الجودة الشاملة , ومن أشهرهم:

أ) إدوارد ديمنج: Edward Deming:

وهو إحصائي ورياضي أمريكي , عمل بالإضافة إلى اليابان والولايات المتحدة في بريطانيا ونيوزيلندا , وتأسست في عام 1965 جائزة باسمه تمنح لأحسن حركة تميز نفسها في إدارة الجودة الشاملة. وقد أطلق عليه التلفزيون الأمريكي

في إحدى برامجه عام 1980 "الأب الروحي للموجة الثالثة في الثورة الصناعية" وقد اهتم Deming بعملية الجودة وتوضيح مسؤولية الإدارة العليا تجاه تحسينها , تلك المسؤولية التي تركز على:

1- إيجاد أهداف وفلسفة دائمة تتمثل في تحسين أداء الإنتاج والخدمة في المنظمة من أجل المنافسة والبقاء , وهذا يحتاج إلى تفهم واضح والتزام ثابت من قبل الموظفين والإدارة العليا.

2- البحث بعمق عن مسببات المشكلات , والتحسين المستمر لكل نشاط من أنشطة المنظمة وذلك من أجل تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية , وبالتالي التخفيض المستمر للتكاليف.

3- القضاء على العوائق التنظيمية بين الإدارات والأقسام المختلفة , وجعلها تعمل كفريق واحد لحل المشكلات التي تواجه المنظمة , واتخاذ الخطوات اللازمة لإلغاء الصراع المدمر بين هذه الوحدات.

4- تبني الفلسفة الجديدة للجودة وتفهمها من قبل الإدارة العليا وكل فرد في المنظمة , تلك الفلسفة التي ترى أن التحسين المستمر في أداء الخدمة ورضا العميل هو الهدف الأساسي للمنظمة.

5- التوقف عن فلسفة الشراء بناء على أقل الأسعار , واستبعاد الموردين غير المؤهلين , والاعتماد بدلا من ذلك على مقاييس الجودة والأسعار في آن واحد , والتحرك باتجاه مورد واحد لكل صنف اعتمادا على علاقة طويلة الأمد من الثقة والمصداقية.

6- تأصيل التدريب والتعليم في مجال العمل والإدارة لتحقيق التحسين المستمر للجودة , بالإضافة إلى تحديد ما هو مطلوب من الموردين بالنسبة للمواصفات المطلوبة في السلع والخدمات.

7- تبني وتأصيل القيادة في الإدارة , بحيث يكون الهدف الأساسي للقيادة هو مساعدة العاملين في تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية , وتحسين الجودة بشكل مستمر.

8- الابتعاد عن الخوف من التغيير وزرع الثقة وإيجاد مناخ ملائم للإبداع والابتكار , وتشجيع الاتصال من أسفل إلى أعلى وبالعكس لكي يعمل الجميع بأمان واطمئنان من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

9- التخلص من الشعارات والنصائح للقوى العاملة والاعتماد على سياسات أكثر واقعية في تحقيق أهداف العاملين.

10- إلغاء الأهداف العشوائية والمعايير المبنية على الأرقام التي تطالب بمستويات إنتاجية أعلى دون توفير طرق ووسائل تحقيقها.

11- إزالة المعوقات التي تحول دون اعتزاز العاملين بعملهم.

12- تطوير برنامج نشط للتعليم والتدريب والنمو الذاتي ككل موظف لتقديم خدمة ذات جودة متميزة للعملاء.

13- إشراك ودمج العاملين كافة في المنظمة من خلال العمل كفريق واحد لتحقيق التحول إلى نظام الجودة.

ب) جوزيف م جوران Joseph M. Jurana:

هو عالم أمريكي ولد في البلقـان , وهـو الآن في التسـعينات مـن عمـره , ويـدير معهـد جـوران للجـودة , وقـد نشر في الخمسـينات كتابـه المشـهور في الرقابـة عـلى الجـودة Quality Control Hand Book الذي يعتبر مرجعـا عالميـا في هـذا المجـال. واشـتهر جوران بفكرته الثلاثية (تخطيط , ومراقبة , وتحسـين الجـودة) , ويـرى أنهـا عمليـات عالمية في إدارة الجودة الشاملة.

وركز في كتاباته على ضرورة القضاء على مسألة التبذير والبطأ في أداء العمل والتخلص من دواعي إعادة العمـل. ويـدعو المـنظمات لاتخـاذ الخطـوات العمليـة لبـدء بـرامج تحسين الجودة , ويعتبر أن مجلس الجودة هو الخطوة الأولى في جهود تحسينها , وأن التدريب المناسب على برامج تحسين الجودة هـو ضرورة إلزاميـة للمـديرين , ويعتـبر أيضا أن المصادر البشرية لا تقدر بثمن , وأن جميع العمال فنانون Artisans.

ويرى جوران أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تقوم على تطوير الكفاءة الذاتية ووضع مسؤولية جودة المنتج على الفرد , ويـرى أيضـا أن تـدريب الأفـراد عـلى الجـودة هـي عملية طوعية إلا أنها تعتبر متطلبا سابقا للمشاركة في عمليات تحسين الجودة اللاحقة , وهو يحذر من أن عدم إدراج الجودة في تقييم الأداء يعطي إشارة إلى أنها لها أهمية متدنية. وقد حدد جوران الخطوات التالية لتوجيه برنامج إدارة الجودة الشاملة:

1- إيجاد ووعي حول الحاجة وضرورة تحسين الجودة.

2- وضع أهداف للتحسين الدائم.

3- بناء تنظيم لتحقيق تلك الأهداف يدور حول النقاط التالية: مجلس الجودة , وتحديد المشكلات , واختيار مشروع ما , وبناء فرق العمل , واختيار المسهلين Facilitators.

4- تدريب كل موظف في المنظمة.

5- تنفيذ مشروعات لحل المشكلات.

6- تقديم تقارير تقدم العمل Progress Reports.

7- الاعتراف بالآخرين.

8- إيصال النتائج للعاملين.

9- حفظ سجلات النجاح.

10- إدخال تحسينات سنوية في أنظمة المنظمة العادية وعملياتها , والاحتفاظ بالزخم وقوة الدفع للأمام.

جـ) فيليب كروسبي: Philip B. Crosby:

يعتبر ممارسا في مجال الجودة أكثر منه أكاديميا , فهو لا يقل تأثيرا في تأصيل حركة الجودة الشاملة عن ديمنج وجوران. ومن أشهر كتبه: الجودة مجانا Quality Free. ويقوم برنامجه في إدارة الجودة الشاملة على التأكيد

على المخرجات عن طريق الحد من العيوب في الأداء , ووضع المعايير التي تقيس بالإضافة إلى المخرجات , التكلفة الإجمالية للجودة. واشتهر كروسبي بمبادئه الأساسية في إدارة الجودة الشاملة وهي:

1- الجودة هي التواؤم أو التوافق مع متطلبات العميل.

2- تتحقق الجودة بالوقاية أكثر من علاج الضعف.

3- معيار أداء الجودة هو الأخطاء الصفرية Zero Defects أي إتقان العمل من أول مرة.

4- تقاس الجودة بالثمن المتحقق من عدم التطابق Non Conformance مع المعايير وليس بمؤشرات معينة.

تطبيق إدارة الجودة الشاملة:البيئة والمراحل

بيئة إدارة الموارد الشاملة:

إن المحرك الأساسي لإدارة الجودة الشاملة هو تحفيز الأفراد للعمل، وتعتمد هذه الإدارة على مبدأ عدم الخوف من المخاطرة وانتهاز الفرص. وأن تكون الإدارة منفتحة وصادقة مع الموظفين، وتنشىء قنوات اتصال موثوق بها، وتكافىء الأفراد وأصحاب الاقتراحات البناءة، وتعترف بمشاركتهم وتساعدهم في حالة فشلهم.

ويدعو مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلى تقبل التغيير والتطور المستمر في المنظمة والحياة، ويؤكد على الرقابة الذاتية، وعلى الإبداع من قبل الموظفين، ويطالب بتعاون نشط بدلاً من مجرد تلقي الأوامر والانصياع لها .

وتأسيساً على ما تقدم يمكن القول أن بيئة إدارة الموارد الشاملة تتصف بالآتي:

- معالجة عدم رضا العملاء.
- تطوير نمط تعليم وتدريب طويل الأمد.
- بناء الفرق، والعمل مع هذه الفرق، مما يؤدي إلى تشكيل جماعات عمل موجهة ذاتياً.
- تشجيع الانفتاحية والمصداقية والعفوية في الاتصال مع الأفراد ؟، والتحرر من المخاوف، والتقيد بالماضي.
- تقدير الاختلافات في الثقافات منعاً لكل تعصب، والعمل في ظل هذه الاختلافات بشكل جماعي وموحد لإنجاح جهود إدارة الجودة الشاملة.
- إيجاد أجواء من الثقة والاحترام للكرامات الفردية.
- الاهتمام بالاتصال الفعال والتغذية العكسية.
- الإنصات للآخرين (فقدرة المديرين والموظفين للاتصالات لبعضهم البعض وللزبائن مهمة جداً في بيئة إدارة الجودة الشاملة).

- تحليل المشكلات وحلها.
- توضيح الأهداف.
- حل الصراعات.
- تفويض السلطات.
- إدارة التغيير.
- تشجيع مشاركة الموظفين.
- الاهتمام بالرقابة أكثر من التفتيش.
- اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق.
- إتقان العمل من أول مرة، والتأكد على مبدأ العيوب الصـفرية، والـتخلي عـن مبدأ وضع مستويات مقبولة للجودة الذي يشجع وجود عيوب في السلعة أو الخدمة.
- تطبيق عدد من الأدوات والأساليب الإحصائية أطلق عليها البعض اسم (سـلة أدوات وأساليب الجودة The Quality Box).
- اعتناق مبدأ ملكية العاملين للمنظمة ومنجزاتها، مبدأ الإدارة الذاتية.

دور إدارة الجودة الشاملة في موارد القطاع العام البشرية

إن فشل المنظمات الحكومية في مجال تحسين الإنتاجية ونوعية الخدمات التي تقدمها للمواطنين جعل كثيراً منها يسعى باستمرار إلى تبني بعض الأساليب الإدارية التي أثبتت فعاليتها في تحسين الإنتاجية في مؤسسات القطاع الخاص. ومنها وأكثرها حداثة إدارة الجودة الشاملة، حيث لجأت منظمات القطاع العام لهذا الأسلوب الحديث لأنه يهدف إلى تطوير أداء المنظمات عن طريق بناء ثقافة عميقة عن الجودة، وتطوير قاعدة من القيم والمعتقدات التي تجعل كل موظف يعلم أن الجودة في خدمة العميل أو المستفيد هي الهدف الأساسي للمنظمة، وأن طرق العمل الجماعي والتعامل مع المشكلات والتغيير تتحدد بما يدعم ويحافظ على ذلك الهدف.

وهكذا فإن إدارة الجودة الشاملة تعتبر نموذجاً طموحاً وأسلوباً شاملاً للتطوير التنظيمي يعتمد على بدائل واختيارات تعطي الفرصة لمنظمات القطاع العام لزيادة إنتاجيتها وتحسين الجودة في أدائها وزيادة قدرتها التعاونية ومكافأة الأداء الفردي المتميز. وخاصة أن العديد من الكتابات والأبحاث أشارت إلى إمكانية تطبيق هذا النموذج في القطاع العام.

مراحل التطبيق:

يمر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمراحل الأساسية التالية:

الإعداد (التحضير) Preparation:

وهي المرحلة التي يقرر فيها كبار المديرين عزمهم على الإستفادة من مزايا إدارة الجودة الشاملة، وخلالها يتم إعداد المديرين وتدريبهم لإكسابهم الثقة بالنفس، وعدم الخوف من التغيير. وتتطلب هذه المرحلة من مديري المنظمات تنظيم أنفسهم للسعي نحو الجودة كوسيلة لرضا العميل والحصول على مزايا تنافسية.

وعلى مديري المنظمات الذين ينوون القيام بمبادرات الجودة الشاملة أن يكون لديهم الوقت الكافي لزيارة الشركات والمؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة، خاصة أن هذه المنظمات غالبا ما يكون لديها الرغبة للتحدث عن تجاربها، انها في كثير من الأحيان تتفاخر بإنجازاتها في هذا المجال، وهذا يتطلب الجلوس مع أولئك الذين طبقوا إدارة الجودة الشاملة بنجاح للتعرف على تجاربهم كيف بدؤوا، وكيف تعرفوا على عملائهم، وكيف مكنوا موظفيهم وفرقهم من تلبية احتياجات العملاء، وماهي الأخطاء التي ارتكبوها والدروس التي تعلموها،وفي هذه المرحلة يتم اعادة الإستعانة بمستشارين من خارج المنظمة لمساعدة الإدارة العليا على إقرار التطبيق، ويصدر قرار بتوفير الموارد اللازمة للتنفيذ.

التخطيط Planning:

توضع في هذه المرحلة الخطط التفصيلية لتحسين الجودة والخدمة بلغة سهلة مفهومة للجميع، ويتم اختيار أعضاء المجلس الإستشاري والمنسق facilitator

(المسهل) الذي يكون مسؤولا عن ربط الأنشطة التعاونية وتسـهيل عمـل الفـرق، ثـم يلي ذلك تدريب المجلس الإستشاري والمنسـق عـلى مبـادئ ومتطلبـات إدارة الجـودة الشاملة.

وفي أول اجتماع للمجلس الإستشاري تتم الموافقة على هـذه الخطـة عقـب مناقشـتها من الجميع ويختار الاستشاري استراتيجية التنفيذ، ويحدد المشكلاتالتي قد تتعرض لها فـرق العمـل، التـي يتكـون كـل منهـا مـن (4) إلى (8) أفـراد تكـون مهمـتهم دراسـة العمليات التنظيمية،والتوصل إلى أفضل الوسائل لتحسينها.

وجزء من الاستعداد لتطبيق إدارة الجودة الشـاملة، هـو تقريـر مـا اذا كـان التطبيـق يشـمل المنظمـة بالكامـل أو إحـدى الإدارات أو أكـثر، ومـن الواضـح أن تطبيـق إدارة الجودة الشاملة على نطاق واسع في منظمة كبيرة هو المفضل عـادة، وهـذه الطريقـة تتطلب وقتا ومالا وأشخاصا مدربين بشكل كاف.

وفي هذا المجال، فـإن وضـع خطـة استشـارية وتطبيقهـا مـن قبـل أصـحاب الخـبرة في المؤسسة والمستشار المتخصص في تنفيذ هذه الـبرامج يـتم مـن خـلال أربعـة مـداخل أساسية، هي:

- مدخل من أعلى الى أسفل.
- مدخل الأفكار الجيدة للعاملين.
- مدخل اقتراحات العملاء.
- مدخل الخدمات الإدارية التي تدعم الإنتماء للمؤسسة.

وبالنظر الى ما يترتب عادة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة من تغيير، وما يتوقع أن يصادفه هذا التغيير من مقاومة فإنه يجب على الإدارة أن تكون متأهبة لمواجهة المعارضة على كل مستوى وأنتكون على علم ومعرفة بأنه من الصعوبة تغيير مفاهيم الناس بين ليلة وضحاها، ويمكن في هذه الحالة الإستعانة بالتدريب لمواجهة المقاومة قبل أن تحدث، كما أن السياسة الجيدة يمكن أن تقنع الجميع بمزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وإذا كان التخطيط من أهم وظائف الادارة، وهو المدخل السليم لتحديد أهدافها الرئيسية وسبل تحقيقها من بين الطرق البديلة فإن التخطيط لإدارة الجودة الشاملة يجب أن ينظر إليه على انه عملية تتم من الأعلى للأسفل ومن الأسفل إلى الأعلى، ويجب أيضا أن يحظى بدعم ومساندة الإدارة العليا والتزام الإدارة والموظفين في المنظمة بتنفيذ الخطة.

وعند وضع أي خطة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب أنتناسب هذه الخطة ثقافة المنظمة واحتياجاتها، لأن ما يناسب منظمة ما قد لا يناسب منظمة أخرى، أي يختلف تطبيق إدارة الجودة الشاملة بإختلاف أهداف المنظمة وطبيعة عملها وحجمها والتكنولوجيا المستخدمة، فالخطة قد تكون طويلة أو قصيرة الأمد، ولكنها بالنتيجة يجب أن تكون حافزا للعمل وغالبا ما يتضمن التخطيط لإدارة الجودة الشاملة مسح العملاء والتعريف بهم، وبناء فرق العمل لحل المشكلات، والتقييم الكامل للمنظمة، والمشاركة المباشرة للموظفين من أجل توجيه الجهود نحو:-

- بناء ثقافة تهدف للتحسين المستمر في عمليات المنظمة.
- توفير خدمة ذات جودة عالية للزبائن الخارجيين مما يوازن مقاييس ومعايير المنظمة مع توقعات العملاء.
- الاتصال البناء مع العملاء الداخليين من أجل المشاركة في المعايير ذات الفعالية العالية.

خطوات التخطيط للجودة:

يلخص جوران Juran خطوات التخطيط للجودة في السلع والخدمات بما يلي:-

1- تحديد أهداف الجودة: وتتضمن هذه الأهداف أهدافا رئيسية تنبثق من كل منها أهداف فرعية ينبغي العمل على تحقيقها حتى تتحقق الأهداف الرئيسية.
2- تحديد العميل: ويقصد بالعميل كل من يتأثر أو يؤثر في اهداف الجودة، والمستهلك هو أهم عميل يتأثر بها، ويؤثر فيها الموردون من العملاء الخارجيين،وكذلك المنتجون من العملاء الداخليين.
3- تحديد احتياجات العميل: ان أن لكل عميل احتياجات فيما يتصل بالجودة ينبغي توفيرها، وهذا هو المعيار الرئيسي للجودة.
4- تحديد ملامح المنتج أو الخدمة: تلك الملامح التي يجب أن تناسب احتياجات العميل، وتعتبر مرحلة التصميم من أهم المراحل التي يتم

فيها تحديد ملامح المنتج أو الخدمة التي يجب أن يراعى فيها احتياجات السوق والاعتبارات القانونية.

وبكلمات أخرى،يتضمن التخطيط للجودة الشاملة إلى التخطيط لثلاثة مكونات أساسية هي:-

أ) التخطيط الاستراتيجي للجودة.

ب) تخطيط جودة المنتجات والخدمات.

ج) تخطيط جودة العمليات.

أ) التخطيط الاستراتيجي للجودة:Strategic Planning for Quality

يعني التخطيط الاستراتيجي للجودة تحديد الأهداف الرئيسية والخطوات والمقاييس والمعايير المناسبة لقياس مستوى الأداء لإدارة الجودة. ويشمل ذلك الاجابة عن اسئلة تتعلق بالجوانب الداخلية لابد من الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ماهو المجال الذي يمكن أن نعمل به ؟
- ماهي طبيعة التنافس ؟
- ماهي عناصر القوة والضعف لدى المنظمة ؟
- من هم الفئة المستهدفة ؟
- ماهي تطلعات المنظمة المستقبلية ؟

وفيما يتعلق بالجوانب الخارجية لابد من الإجابة كذلك على الأسئلة التالية:

-ماهي خصائص البيئة الاقتصادية المحيطة.

- من هم المنافسون في البيئة الخارجية

- ما هي خصائص البيئة السياسية والاجتماعية

- ماهي أبعاد التطور التكنولوجي ووسائل الاتصال.

ب) تخطيط جودة المنتجات والخدمات Service Quality

تبدأ عملية تخطيط جودة المنتجات والخدمات بتحديد العميل المستهدف لهذا المنتج ومن ثم تحديد مستوى الجودة المطلوب وبالتالي تحديد معايير ومواصفات هذا المنتج ومن ثم تأتي مرحلة تحديد العمليات التي تؤدي الى الوصول الى كل مواصفة.

ويوضح الشكل التالي طبيعة المفاضلة بين المواصفات والمنافسين:

المتطلبات الرئيسية للعميل	ملامح ومواصفات المنتج الذي يلبي الطلب	الأول	الثاني	الثالث
متطلب رقم (1)	مواصفة 1 مواصفة 2 مواصفة 3	5	3	1
	مواصفة 1 مواصفة 2			

من خلال هذا الجدول يتم تقييم كل مواصفة لكل منافس تبعا لمدى تلبيتها لإحتياجات العميل، فمثلا الرقم (5) في العامود المحدد بالمنافس رقم (1) بدرجة متميزة ويعني الرقم (3) في العامود الخاص بالمنافس رقم (2) ان هذا المنافس يلبي احتياجات العميل في المواصفة رقم (2) بدرجة متوسطة،ويعني الرقم (1) في العامود الخاص بالمنافس رقم (3) ان هذا المنافس يلبي احتياجات العميل في المواصفة رقم (3) بدرجة رديئة، وبذلك يمكن الاستعانة بأحسن ما لدى المنافسين من مواصفات في تحديد معايير المنتج المنوي انتاجه حتى يكون اكثر إرضاء للعميل.

ج) تخطيط جودة العمليات Operations Quality

تخطيط جـودة العمليـات لتحديـد الأسـاليب التـي يـتم الوصـول بهـا الى المواصـفات والخصائص التي يرغبها العميل بالمنتج أو الخدمة والنقطة الأساسية في هذا النوع من التخطيط أنه يركز بشكل أساسي على أسلوب تقديم الخدمة Service Delivery أكـثر من الجودة نفسها.

ولتوضيح ما سبق فإن العميل حين يذهب الى دائرة حكومية أو الى شركة ما عـادة مـا يحاول الاجابة عن عدد من الأسئلة في ذهنه، وذلك على النحو التالي:-

السؤال	الاجابة التي ترضي طموحاته
(1) هل هناك مكان لإيقاف السيارة	- هناك مكان آمن
(2) هـل تناسـب سـاعات عمـل الشركـة ظروفي؟	- ساعات العمل مسائية
(3) كيف أبدأ بالحصول على الخدمة	- موظف الاستعلامات خبير بـالإجراءات المتبعة
(4) ماهي الأوراق والوثائق المطلوبة ؟	- هناك كتيبات ارشادية يمكن الحصـول عليها
(5) كم يستغرق وقت الإجراءات	- وقت قصير والاجراءات سهلة.

التقويم Assessment:

تبدأ هذه المرحلة بعدد من التساؤلات المهمة التي يمكن في ظل إجابة المديرين عليها تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- ماذا يجب على المنظمة أن تفعل للمحافظة على مركزها التنافسي ؟
- ماهي الفوائد المترتبة على استخدام مبدأ ادارة الجودة الشاملة ؟
- ماهي أكثر الوسائل فعالية لتحقيق الاتصالات الجيدة داخل المنظمة وخارجها ؟
- ماهي أهداف المنظمة ؟ وكيف يمكن تحقيقها ؟
- ماهي المعايير التي سوف تستند إليها لتأكيد اتجاه إدارة الجودة الشاملة ؟
- ماهي أوجه الاختلاف بين المنظمة والمنظمات الأخرى التي تعمل في المجال نفسه ؟ وما هي أوجه الضعف التي تود المؤسسة تغييرها ؟
- ماهي العقبات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة ؟
- ماهو نوع التدريب الذي يمكن أن يزيد من فعالية تحسين الجودة ؟
- كيف يمكن تحديد رضا العميل ؟

وفي هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات والنجاحات التـي تحققـت في أحـد القطاعـات، وتعميم الفوائد التي نتجت عن تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في قطاع مـن القطاعـات، وكذلك تجاوز السلبيات التي حدثت أيضا، كذلك دعـوة المؤسسـات والفـروع التابعـة للمركز الرئيسي لمناقشة التجربة التي تمت في أحـد الفـروع أو المركـز الـرئيسي وتبـادل الآراء حولها، ودعوة الموردين لمناقشتهم في أهمية الالتزام بمبدأ إدارة الجودة الشـاملة والحصول على تأييدهم بخصوص ما تم تحقيقه.

التحسين المستمر Continues Improvement:

الدرس الرئيسي المطلوب معرفتـه أن الجـودة لـيس لهـا نهايـة وان الإحسـاس بأهميـة الجودة الشاملة يجب أن يكون لدى كل شخص بالمنظمة. وان إدارة الجـودة الشـاملة تتطلب استمرار البحث عن التحسين بخطى ثابتة وممارسة التـدريب المسـتمر،وتقييم ومكافأة التقدم وإعادة وضع أهداف التحسين، فالأشياء تتغير، وعلى المنظمات تحسين عملياتها لتلائم متطلبات عملائها وتوقعاتهم، وعليها توسيع دائرة الجودة عـن طريـق الوصول إلى مورديها لتحسين جودة منتجاتهم وخدماتهم.

ويمكن القول انه على المؤسسات التـي تفكـر في القيـام بمبادراتهـا في تحسـين الجودة أن تعير انتباهاً واهتماماً للأعراض الخمسة التالية: (21)

1- الانتشار السريع والمحموم محو التطبيق. وهذا النوع من الأعراض يتطلب رفد عملية التطبيق بجرعة النجاح الذي أحدثه التطبيق المركز في المرات السابقة.

2- الإخفاق في اختيار العمليات الرئيسية فمن الحيوي أن تختار المؤسسات العمليات الرئيسية التي تؤدي بشكل مباشر إلى فائدة العملاء وتعزيز الأداء.

3- إعطاء جرعات مركزة وذات مستوى عال من التدريب. وعال الغدارة في مثل هذه الحالات منع الجرعات الزائدة من التدريب، وأتباع أسلوب التدريب قبل الوقت المحدد بقليل.

4- كثرة فرق تحسين الجودة، وهذه الحالة تتطلب التخطيط السليم في استخدام فرق التحسين. وتتبنى الاتجاه الذي يركز على نتائج استخدامها، وأن تكون عملية بناء الفرق محددة وموثقة ومفهومة من قبل العاملين كافة.

5- الارتباك والحيرة في نمطية قياس العمليات. وهذه الحالة تتطلب ربط مقاييس العمليات Process Measure بمؤشرات رضا العميل الداخلي والخارجي.

مستلزمات التطبيق:

إن عملية تحسين الجودة (QIP) Quality Improvement Process ليست برنامجاً مرحلياً فحسب ولكنها عملية مستمرة تمثل التزاماً

مستمراً نحو الجودة. ومن الأساليب المهمة التي تؤدي لنجاح مجهودات الجودة ما يلي:

1- تطوير تعريف عملي للجودة:

قبل البدء بعملية تحسين الجودة (QIP) يجب على الإدارة إجراء لعض التغييرات المهمة في اتجاهات الموظفين نحو أهمية الجودة في السلع والخدمات. ويجب أيضاً على الإدارة والموظفين أن يدركوا بأن مجهودات تحسين الجودة الناجحة يجب أن تكون مبنية على منع الأخطاء والهفوات قبل أن تحدث، وتبني معيار الخطأ الصفري Zero Defect كشعار للمنظمة، وتنمية أسلوب العمل الجماعي في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، ونظراً لعدم وجود معيار أو مقاييس خدمة العملاء فإن رضا العاملين يستخدم كمؤشر لذلك.

2- تدريب الموظفين على استخدام الجودة:

على الإدارة إعطاء قدر كبير من الأهمية للتدريب على أساليب محددة في إدارة الجودة مثل أساليب الرقابة الإحصائية على العمليات، وأسلوب تحليل السبب والتأثير.ونظراً لكون عملية الرقابة الإحصائية على الجودة تعتمد على عملية التسجيل المستمرة والمتتالية من قبل الموظفين، فإنها تساعد على تحديد العلاقة ما بين السبب والتأثير، وتجعل العاملين أكثر إدراكاً لمساهمتهم في عملية تحسين الجودة.

3- توفير الهيكل التنظيمي المناسب من خلال الفرق:

إن التدريب على أساليب الجودة يساعد على تحسين الجودة في السلع والخدمات. وهذا يتطلب استخدام هيكل تنظيمي بسيط بإحداث التغيرات المطلوبة. ففرق تحسين الجودة Quality Improvement Teams التي تتكون من إداريين من مستويات إدارية متنوعة تقوم بالإشراف اليومي على عمليات التحسين، وتحدد نقاط عدم توافق في الجودة، وتعمل كعامل ارتباط ما بين الغدارة والموظفين، وتقوم باتخاذ الإجراءات التصحيحية عندما تنشأ أية مشكلة. وبعد ذلك يتم تعليم الأساليب التي طبقت لجميع الموظفين في المنظمة من خلال جلسات تدريبية داخلية.

4- التأكيد على جودة الخدمة:

إن الأهمية بمكان توفير مستندات صحيحة بشكل مستمر، واستقبال المعاملات والمستندات ومراجعتها وتدقيقها قبل تسليمها لأصحابها، بالإضافة إلى التأكيد على مواعيد الخدمة التي يطلبها العميل. لأن الوقاية من الوقوع بالخطأ هي المفتاح في إعطاء خدمات ذات جودة عالية.

5- الحصول على التغذية الراجعة من العملاء ومتابعتها:

في الوقت الذي يكون من السهل الكشف عن الخلل الخاص في السلع إلا أنه من الصعب الكشف عن الأخطاء في مجال الخدمات. لذا تعتبر التغذية الراجعة من العملاء ضرورية لقياس فعالية تحسين الجودة. ويرى الكثير من الكتاب أن الأسلوب المباشر هو أفضل وسيلة في تحديد انطباعات العملاء عن

الطريقة التي يتم فيها إنجاز العمل بسؤال العميل عن الطريقة التي يتم يمكن أن نخدمه بها بشكل أفضل من خلال استبانة معدة خصيصاً للمساعدة في تحديث متطلباتهم وتحديد أية متطلبات أخرى لم تكن واردة في السابق وهي وسيلة اتصال فعالة غير المكلفة لإجراء التغيير الملائمة.

التدريب وإدارة الجودة الشاملة:

أهمية التدريب:

يعتبر التعليم والتدريب أحد المقومات الأساسية التي يرتكز عليها برنامج إدارة الجودة للتحول من المدخل الكلاسيكي إلى مدخل إدارة الجودة الشاملة , ويقول الخبراء أ ن الجودة تبدأ وتنتهي بالتعليم , وأن التحدي لتحسين جودة المنتج وخدمة العميل ليس بالأمر السهل لجميع المنظمات , فهو يتطلب تدريب وتطوير مهاراتهم ومعارفهم فيما يتعلق بالجودة.

ولكي تتحقق النتائج المرغوبة من عمليات تحسين مستويات الأداء والجودة في المنظمة , يجب على المديرين أن يقوموا بتشجيع التدريب على العمليات الخاصة بتحسين الجودة بصفة مستمرة , ولكي يتحقق هذا يجب أن يصبح هؤلاء المديرون متخصصين في مهارات إدارة الجودة الشاملة عن طريق إخضاعهم لعمليات تدريب مكثفة حول هذا المفهوم.

أكد ديمنغ Deming على التدريب والتطوير في عملية إدارة الجودة الشاملة , وهذا التأكيد على التدريب والتعليم للموظفين في العمل هو بمثابة إعادة التدرب على مهارات جديدة تتغير بتغير عملية تحسين الجودة.

ومن أهم متطلبات تنفيذ خطة إدارة الجودة الشاملة توفير المهارات والمعارف اللازمة لممارسة الأنشطة الواردة بالخطة , والتركيز على التدريب المرتبط بإدارة الجودة الشاملة لتنمية المهارات والسلوكيات التي تدعم تحقيق أهدافها.

وفي كثير من الحالات تلجأ المنظمات إلى الاستعانة بمستشارين خارجيين في الجودة للمساعدة في تحديد وتطوير البرامج التدريبية اللازمة لتعريف القوى العاملة بالطرق الجديدة للقيام بالأعمال , بالإضافة إلى إحداث قسم للجودة للمساعدة في تطوير البرامج.

ويرى معظم المتخصصين في أدبيات إدارة الجودة الشاملة أن النجاح في تطبيق هذه الإدارة يتوقف إلى حد كبير على إخضاع جميع العاملين في المنظمة للتدريب المستمر العنصر البشري هو محور النشاط في المنظمة , وأنه يجب على كل منظمة تسعى لتحقيق الجودة الشاملة أن تضع التدريب والتوجيه في سلم أولويتها.

وبشكل عام فان البرامج التدريبية التي تطرح بشكل واسع ومكثف تركز على مفاهم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة , وإعداد خطط العمل , ووضع برامج التحسين , وبناء فرق العمل , وأساليب حل المشكلات واتخاذ القرارات , وقيادة الاجتماعات , وأدوات وأساليب الرقابة الإحصائية على العمليات , وأدوات تحليل العمليات , وخدمة العميل , وقيادة الفرق , وأنظمة إدارة الجودة الشاملة , ومشاركة العاملين في عمليات التحسين , وتجارب الآخرين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وإدارة عمليات التحسين المستمر.

أنواع التدريب:

هناك ثلاثة أنواع معروفة للتدريب على إدارة الجودة الشاملة:

1- التدريب على الوعي بالجودة: Quality Awareness Training:

ينفذ البرنامج النموذجي للتدريب على الوعي بالجودة من خلال حلقة دراسية تتراوح مدتها ما بين يوم وثلاثة أيام , أو يقوم المستشارون والمديرون العامون بتبيان مزايا إدارة الجودة الشاملة , والتأكيد على أسباب أهميتها , ومناشدة الجميع لإعطاء هذا الموضوع الأولوية القصوى.

2- التدريب على مشاركة العاملين: Employee Involvement Training:

غالبا ما يكون برنامج تدريب الموظفين على المشاركة على شكل حلقات جودة , تزود الأفراد بالمهارات اللازمة على حل المشكلات وتحليل المعلومات وصنع القرارات الجماعية ومقابلة المديرين.

3- التدريب على رقابة العملية الإحصائية: SPC Training:

يركز هذا التدريب على تعليم استخدام الأساليب المرسومة المختلفة للتخلص من أسباب الانحراف , وعلى إخضاع إجراءات العمل لحالة من الرقابة الإحصائية.

مراحل التدريب Training Phases:

1- الفهم والالتزام: Understanding & Commitment:

تغطي هذه المرحة مسألة الفهم والالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة. وتزود كل فرد في المنظمة بصورة واضحة عن تطور استراتيجية المنظمة تجاهها. وتهدف هذه المرحلة من التدرب إلى تعريف الموظفين بماهيتها , ولماذا هي مهمة , وكيف تعتزم المنظمة إنجازها , وتحديد أدوار ومسؤوليات كل فرد في المنظمة بدءا من الإدارة العليا حتى المستويات الدنيا , وتأكيد المصداقية والوثوق بجهود التحسين , والحصول على التزام الأفراد بالسعي نحو تحقيق التحسين المستمر.

2- أنظمة إدارة الجودة الشاملة: TQM System:

تغطي هذه المرحلة أنظمة إدارة الجودة الشاملة ,... تزويد الأفراد بالمعرفة اللازمة عن هذه الأنظمة. والنظام الذي اختارته المنظمة للتطبيق. ومن هذه الأنظمة على سبيل المثال.

3- فرق التحسين Improvement Teams:

تغطي هذه المرحلة جوانب مختلفة من مشاركة أعضاء الفرق وأدوارهم الجديدة بالإضافة إلى عمليات تشكيل وقيادة الفرق , وتخطيط العمليات والمشاريع , وأساليب حل المشكلات.

4- خدمة العميل: Customer Service:

تركز هذه المرحلة على المهارات المطلوبة من الأفراد للتعامل بفاعلية مع العملاء في مختلف المجالات مثل الاستماع وإظهار اللطف والاحترام , ومعرفة حاجاتهم وتوقعاتهم , والاستجابة دون تعصب , ومتابعة تحقيق رضا العميل.

5- تحسين ورقابة العمليات: Process control & Improvement:

تشتمل موضوعات التدريب في هذه المرحلة على رقابة العملية الإحصائية , وأساليب تحديد الأسباب الخاصة بالانحراف والقضاء عليها , وتوزيع البيانات , وخرائط التتابع , وخرائط الرقابة , وأسباب الانحراف.

المراجع

1) عساف , معتز عبد القادر , (2008): التميز في إدارة الموارد البشرية, اتحاد المصارف العربية

2) ليلى وليد بدران، دور تنمية وتدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال. (2010) دمشق-سوريا

3) حسين , عبد الفتاح دياب,(1997): إدارة الموارد البشرية مدخل متكامل , توزيع شركة البراء

4) بربر, كامل , (2008):ادارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات , دار المنهل اللبناني

5) النجار , محمد عدنان , (1998): ادارة الافراد و السلوك التنظيمي , منشورات جامعة دمشق

6) الفارس , سليمان خليل و آخرون ,(2003): ادراة الموارد البشرية " الافراد" , منشورات جامعة دمشق

7) الرشيد , مازن فارس ,(2001): ادارة الموارد البشرية الاسس النظرية و التطبيقات العملية , مكتبة العبيكان – الرياض – المملكة العربية السعودية – الطبعة الاولى

8) درة,عبد المنعم ابراهيم, الصباغ,زهيرنعيم,(2008):ادارة المـوارد البشريـة في القرن الحادي و العشرين منحى نظمي , دار وائـل للـنشر – عـمان – الاردن – الطبعة الاولى

9) عقــيلي,عمــر وصــفي, (2005):ادارة المــوارد البشريــة المعــاصرة بعــد استراتيجي , دار وائل للنشر – عمان – الاردن – الطبعة الاولى.

10) علي السلمي، متطلبات تطوير الكفاءة وتحسين العائد على الاسـتثمار في التدريب(ندوة ألقيت بالغرفة التجارية, فبراير 2007)

11) الإدارة لعامة للتدريب والتأهيل المهني، دبلوم إدارة الموارد البشرية، 1428/1427هـ (مذكرة الغرفة التجارية ــ 5 ــ)

12) عماد الدين حسن – د/ حنفي محمود سليمان – أ/ محمد عـلى النـدرى - مفاهيم أساسية في إدارة المـوارد البشريـة وتخطـيط القـوى العاملـة – 1995 م

13) الاستراتيجية العربية للتدريب والتعلـيم التقنـى والمهنـى. مـؤتمر العمـل العربي – البحرين 2010.

14) عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران، عمان، 2008، ص 35

15) صلاح الـدين محمـد عبـد البـاقي، الاتجاهـات الحديثـة في إدارة المـوارد

البشرية، دار الجامعة الحديثة للنشر، الإسكندرية، 2006، ص 88

الفهرس

تدريب وتنمية
الموارد البشرية




ISBN 978-9957-580-72-8

دار الجنـــادرية للنشر والتوزيع
الأردن - عمـــان
تـــلفاكـــس ٠٠٩٦٢٦٤٧٧٨٧٧٠
جـــوال ٠٧٩٦٢٩٦٥١٤
ص.ب ٥٢٠٦٥١ عمـــان ١١١٥٢ الأردن
Email : dar_janadria@yahoo.com